

**KOHTAAVATKO ODOTUKSET HYVÄSTÄ TYÖNTEKIJÄSTÄ?
HAASTATTELUTUTKIMUS PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN SISÄLLÖSTÄ
SOSIAALIALALLA**

**Rebekka Herranen
Anne Lehtimäki
Psykologian pro gradu -tutkielma
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Tampereen yliopisto
Toukokuu 2017**

HERRANEN, REBEKKA ja LEHTIMÄKI, ANNE: Kohtaavatko odotukset hyvästä työntekijästä?
Haastattelututkimus psykologisen sopimuksen sisällöstä sosiaalialalla
Pro gradu -tutkielma, 46 s
Ohjaaja: Mervi Ruokolainen
Psykologia
Toukokuu 2017

Tässä haastattelututkimuksessa tarkasteltiin suomalaisiin sosiaalialan työntekijöihin kohdistuvia odotuksia. Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää sosiaalialan työntekijöiden ja heidän lähiesimiensä näkemyksiä työntekijöihin kohdistuvien odotusten sisällöistä ja sitä, kuinka hyvin odotusten koetaan kohtaavan esimiesten ja heidän alaisensa välillä. Odotuksia tarkasteltiin psykologisen sopimuksen viitekehyksessä, jossa odotuksilla tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan näkemyksiä siitä, millaisia uskomuksiin tai lupauksiin perustuvia velvollisuuksia heillä on toimia tietyllä tavalla keskinäisessä vaihtosuhteessaan (Rousseau, 1989).

Tutkimus pohjautui ”Kohtaavatko työntekijöiden ja lähiesimiesten näkemykset hyvästä työntekijästä?”-tutkimushankkeesta keväällä 2016 kerättyyn haastatteluaineistoon ($n = 36$). Tampereen yliopiston tutkijoiden kahdesta suomalaisesta kunnassa toteuttamiin haastatteluihin osallistui sosiaalityön lähiesimiehiä ($n = 10$) ja heidän alaisuudessaan työskenteleviä sosiaalityöntekijöitä ja -ohjaajia ($n = 26$). Jokainen esimies alaisineen muodosti tämän tutkimuksen analyyseissä oman ryhmän (yhteensä 10 ryhmää), joissa odotuksia ja niiden kohtaamista tarkasteltiin. Ryhmissä oli esimiehen lisäksi yhdestä seitsemään työntekijää. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä ATLAS.ti -ohjelman avulla.

Tulosten perusteella hyvään työntekijään kohdistettavien odotusten sisällöt liittyivät seitsemään yläkategoriaan, joita olivat työyhteisötaidot, työnantajan ohjeistuksen noudattaminen, stressinsietokyky, ammattitaito, vastuullisuus, itseohjautuvuus ja kehitysmuutosehdotus. Työntekijät korostivat eniten ammattitaitoon ja vastuullisuuteen liittyviä odotuksia, kun taas esimiehet painottivat eniten vastuullisuutta, työyhteisötaitoja ja työnantajan ohjeistuksen noudattamista.

Odotusten kohtaamisen osalta tulokset osoittivat, että neljässä ryhmässä odotukset kohtasivat sekä sisällöllisesti että haastateltavien kokemusten mukaan pääsääntöisesti hyvin. Kolmessa ryhmässä odotukset eivät kohdanneet sisällöllisesti, vaikka haastateltavat pääosin niin kokivatkin. Kolmessa ryhmässä korostettiin erityisesti odotuksena vastuullisuutta. Osapuolet myös raportoivat odotusten hyvää kohtaavuutta, vaikka odotukset kohtasivat sisällöllisesti enimmäkseen vain vastuullisuuden osalta. Kaikkiaan suurin osa esimiehistä ja yli puolet työntekijöistä arvioivat odotusten kohtaavan toisen osapuolen, eli oman esimiehen/alaisen kanssa, melko hyvin.

Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että sosiaalialan työntekijöihin kohdistuvat odotukset ovat niin sanotusti hybridimuotoisia, joissa odotuksia on paljon ja ne ovat sisällöltään hyvin moninaisia. Lisäksi odotusten kohtaamisessa oli eroja eri työntekijöiden ja esimiesten välillä jonkin verran. Sosiaalialan työpaikoilla odotusten selkiyttämistä ja kohtaamista voitaisiin edesauttaa esimerkiksi keskustelemalla molemminpuolisista odotuksista esimiehen ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa. Jatkossa tulisi tutkia odotusten kohtaamista ja sisältöjä edelleen molemmat osapuolet (esimies ja työntekijät) huomioiden sekä tarkastella myös psykologista sopimusta sisällöllisesti yhä moniulotteisemmista näkökulmista.

Avainsanat: psykologinen sopimus, odotus, hyvä työntekijä, odotusten kohtaaminen, sosiaalialan työntekijät, laadullinen sisällönanalyysi

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	1
1.2. Psykologinen sopimus ja sen sisältö	2
1.2.1. Vanha psykologinen sopimus	4
1.2.2. Uusi psykologinen sopimus	5
1.2.3. Työntekijään liitetty odotukset psykologisen sopimuksen tutkimuksissa	7
1.3. Sosiaaliala ja työntekijöihin kohdistuvat odotukset	11
1.4. Työntekijöiden ja esimiesten odotusten kohtaaminen	13
1.5. Tutkimuskysymykset	17
2. MENETELMÄT	19
2.1. Tutkimuksen toteutus ja tutkittavat	19
2.2. Aineiston analyysi	22
3. TULOKSET	25
3.1. Työntekijään kohdistuvien odotusten tarkastelu kussakin esimies-työntekijä –ryhmässä	25
3.1.1. Ryhmät, joissa odotukset pääosin kohtasivat	25
3.1.2. Ryhmät, joissa näkemykset odotuksista erosivat	27
3.1.3. Ryhmät, joissa vastuullisuus oli yhteisenä odotuksena	28
3.2. Työntekijään kohdistuvien odotusten sisältö ja yhdenmukaisuus yleisellä tasolla	30
4. POHDINTA	33
4.1. Odotusten sisällöt	33
4.2. Odotusten kohtaaminen	35
4.3. Tutkimuksen rajoitukset ja vahvuudet	37
4.4. Tutkimuksen käytännön sovellukset ja jatkotutkimusaiheet	39
LÄHTEET	42

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Psykologiseen sopimukseen ja siihen sisältyviin odotuksiin on viime vuosina alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota, koska sopimusten sisällöt ovat muuttuneet esimerkiksi työvoiman vähennysten, teknologian lisääntymisen ja työntekijöiden määräaikaisten sopimusten yleistymisen johdosta (ks. esim. Alcover, Rico, Turnley, & Bolino, 2017; Anderson & Schalk, 1998). Aiemmin korostettiin esimerkiksi työsuhteen pysyvyyteen liittyviä sisältöjä, kun taas nykyisin puhutaan enemmän esimerkiksi ammattitaidon ja työllistettävyyden ylläpitämiseen liittyvistä sisällöistä (Alasoini, 2007; Anderson & Schalk, 1998). Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan sellaisia yksilön odotuksia ja velvollisuuksia, jotka kuuluvat työntekijän ja työnantajan väliseen vastavuoroiseen vaihtosuhteeseen (Rousseau, 1990). Psykologiseen sopimukseen sisältyvillä odotuksilla tarkoitetaan puolestaan työntekijän ja työnantajan ajatuksia siitä, minkälaisia velvoitteita tai lupauksia he antavat toisilleen (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994). Työ- ja organisaatiopsykologian kiinnostusta sopimuksen sisältöihin selittää se, että sopimuksen sisällön ja sen mahdollisen rikkoutumisen on havaittu vaikuttavan yksilön käyttäytymiseen, asenteisiin, motivaatioon ja hyvinvointiin työssä (meta-analyysi Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007; ks. myös Conway & Briner, 2005; Ruotsalainen & Kinnunen, 2009).

Työntekijään kohdistuvia odotuksia on tutkittu melko paljon erityisesti tiedustelemalla asiaa työntekijältä itseltään. Tällöin on havaittu, että työntekijältä odotetaan etenkin lojaaliutta, joustavuutta, sitoutuneisuutta, yhteistyötaitoja ja ylitöiden tekemistä (Janssens, Sels, & Van Den Brande, 2003; Purvis & Cropley, 2003; Robinson ym., 1994; Rousseau, 1990). Kuitenkin sellaisia tutkimuksia, joissa olisi samanaikaisesti tutkittu sekä työntekijän että työnantajan/esimiehen asettamia odotuksia työntekijälle, löytyy vain vähän (vrt. Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Lotko, Razgale, & Vilka, 2016). Tämän vuoksi tiedetään toistaiseksi varsin vähän siitä, kuinka yhdenmukaisia työntekijään kohdistettavat odotukset ovat esimiesten ja työntekijöiden välillä (vrt. Coyle-Shapiro & Kessler, 1998; Rousseau & Anton, 1991).

Tämän tutkimuksen kohdejoukkoon, sosiaalialan työntekijöihin, liitettävistä odotuksista on myös melko vähän aikaisempaa empiiristä tutkimusta (vrt. Graham & Shier, 2014; LeCroy, 2002; Mänttari-van der Kuip, 2014). Tähän ammattiryhmään kohdistuvien odotusten selvittäminen on

kuitenkin tärkeää, koska ymmärrys siitä, mitä sosiaalityöntekijät itse odottavat työssään ja mitä heiltä odotetaan, voi vaikuttaa osapuolten välisen psykologisen sopimuksen rakentumiseen. Psykologisen sopimuksen sisällön paremmalla ymmärtämisellä voidaan mahdollisesti ehkäistä myös sopimuksen rikkoutumista ja siten mahdollisti vähentää myös työntekijöiden työpaikan ja alan vaihtoaikkeitä (Zhao ym., 2007), joita tällä hetkellä esiintyy sosiaalityössä melko paljon esimerkiksi Pohjoismaissa (Tham, 2007). Lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa sosiaalityöntekijöiden on raportoitu kokevan työssään ristiriitaisia odotuksia ja vaatimuksia, joiden on edelleen todettu aiheuttaneen työhyvinvoinnin heikkenemistä (Lloyd, King, & Chenoweth, 2002; Graham & Shier, 2014; Mänttari-van der Kuip, 2014). Odotusten ristiriitaisuudesta kertoo muun muassa se, että sosiaalityöntekijöiltä vaaditaan nykyään yhä enemmän tehokkuutta ja he kohtaavat yhä haastavampia asiakastapauksia samaan aikaan, kun organisaatioiden taloudelliset resurssit ovat kiristyneet (Brill, 2001; Mänttari-van der Kuip, 2014). Alaa vaihtaneiden sosiaalityöntekijöiden mukaan työnantajan työntekijään kohdistamat vaatimukset ja resurssit ovat epätasapainossa. Työnantajan mukaan taas sosiaalityöntekijät ovat itse vastuussa tästä epätasapainosta, sillä työnantajan mukaan työntekijät eivät osaa priorisoida töitään tai työskennellä riittävän tehokkaasti (Welander ym., 2017).

Odotusten tutkimukselle näyttäisi siten olevan myös yhteiskunnallista tilausta. Kaikkiaan tarvitaan lisää tutkimusta siitä, millaisia odotuksia sosiaalityöntekijöihin kohdistetaan sekä siitä, kuinka hyvin odotukset kohtaavat työntekijöiden ja heidän esimiestensä välillä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on etsiä vastauksia näihin kahteen kysymykseen hyödyntäen sosiaalialan työntekijöillä (sosiaalityöntekijät ja sosiaaliohjaajat) ja heidän lähiesimiehillään tehtyä haastattelututkimusta ($n = 36$).

1.2. Psykologinen sopimus ja sen sisältö

Psykologisen sopimuksen käsitettä on määritelty useammalla eri tavalla viime vuosikymmenien aikana. Argyris (1960) esitteli ensimmäisenä psykologisen sopimuksen käsitteen (engl. psychological work contract) ja määritteli sen työntekijän ja esimiehen väliseksi vastavuoroiseksi vuorovaikutussuhteeksi. Tällöin työntekijä on muuan muassa tuottelias ja vähän työnantajalleen harmia aiheuttava työntekijä ja vastavuoroisesti esimies takaa esimerkiksi vakaan työpaikan ja riittävän palkan työntekijälle. Levinson ja kollegat (1962) korostivat puolestaan sitä, että psykologinen sopimus sisältää työntekijän ja organisaation väliset molemminpuoliset odotukset, jotka ovat osittain tiedostettuja, kuten palkka, ja osittain tiedostamattomampia, kuten odotukset ylennyksestä.

Kolmannen varhaisen määritelmän mukaan sekä yksilön että organisaation odotukset toisilleen koostuvat vaaditun työn määrästä suhteessa sen kompensaatioon (palkan suuruuteen) sekä oikeuksista, eduista ja vaatimuksista työntekijän ja organisaation välillä (Schein, 1965). Tähän määritelmään sisältyi myös ajatus siitä, että sopimuksen tulee olla molempien osapuolten hyväksymä, jotta sen voidaan katsoa olevan pätevä (Schein, 1965). Nämä edellä mainitut psykologiset sopimuksen määritelmät ovat kaikki korostaneet sekä yksilön että työnantajan näkemyksiä odotuksista.

Tunnetuimman ja käytetyimmän psykologisen sopimuksen määritelmän on esittänyt Rousseau (1989). Hänen mukaansa psykologinen sopimus kuvaa yksilön käsitystä vastavuoroisista vaihtosuhteeseen liittyvistä odotuksista ja velvollisuuksista, joita työntekijä ja työnantaja asettavat toisilleen sanallisesti tai sanattomasti. Odotuksilla tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan määrittämiä uskomuksia, joihin liittyy velvoite tai lupaus toimia tietyllä tavalla työntekijän ja työnantajan välisessä suhteessa (Robinson ym., 1994). Varhaisemmista määritelmistä poiketen Rousseau (1989) määritelmä korostaa enemmän yksilön näkökulmaa kahden osapuolen vaihtosuhteen sijaan. Voidaan siis ajatella, että Rousseau ikään kuin kavensi sopimuksen määritelmää. Koska Rousseau (1989) määritelmä on vallitseva, tämä on johtanut siihen, että psykologisen sopimuksen tutkimuksessa on pitkälti kiinnitetty huomiota vain työntekijöiden näkemyksiin (esim. Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau & McLean Parks, 1993). Psykologisen sopimuksen sisältö ei kuitenkaan ole aina samanlainen, vaan kahdella samassa organisaatiossa ja työympäristössä työskentelevällä työntekijällä tai esimiehellä voi olla eri sisältöiset odotukset psykologisissa sopimuksissa (Rousseau, 1995). Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään Rousseau (1990, 1995) määritelmää, kun tarkastellaan psykologisen sopimuksen liittyvien odotusten sisältöjä. Kun tutkimuksessa puolestaan tarkastellaan odotusten kohtaamista, hyödynnetään edellä esiteltyjä varhaisempia määritelmiä (Argyris, 1960; Levinson ym., 1962; Schein, 1965), koska ne korostavat molempien osapuolten näkemysten tärkeyttä Rousseau (1995) työntekijän näkökulman sijaan.

Psykologinen sopimus voidaan jakaa Rousseau (1995) mukaan sisältönsä perusteella neljään eri kategoriaan, joista relationaalinen (engl. relational contract) ja transaktionaalinen (engl. transactional contract) sopimus edustavat sopimuksen alkuperäistä muotoa (ns. vanhaa psykologista sopimusta). Nämä ensin muodostuneet sopimustyytit eivät kuitenkaan ole täysin erillisiä toisistaan, vaan psykologinen sopimus saattaa sisältää elementtejä molemmista sopimustyypeistä (Conway & Briner, 2005). Tästä esimerkkinä on sopimus, joka sisältää odotuksia ansionmukaisesta työpanoksesta ja palkasta (transaktionaalinen) sekä pitkäaikaisesta työn jatkuvuudesta (relationaalinen) (Robinson ym., 1994). Relationaalisen sopimuksen voidaan ajatella myös muodostuvan transaktionaalisen sopimuksen pohjalta (Conway & Briner, 2005). Transitionaalisen (engl. transitional contract) ja tasapainotettu (engl. balanced contract) sopimuksen kategoriat (ns. uusi psykologinen sopimus) ovat

taas muodostuneet myöhemmin, kun on huomattu, että työelämässä tapahtuvat muutokset edellyttävät myös psykologisen sopimuksen sisällön tarkentamista heijastamaan näitä muutoksia (Rousseau, 1995). Näitä sopimuksen eri muotoja käsitellään tarkemmin seuraavaksi.

1.2.1. Vanha psykologinen sopimus

Transaktionaalinen sopimus kattaa tyypillisesti työntekijältä odotetun työsuorituksen sekä tietyn määritellyn aikarajan kyseiselle työsuoritukselle (Dabos & Rousseau, 2004). Transaktionaalinen sopimus on sopimustyypeistä suppein perustuen yksinkertaisimmillaan rahan vaihtoon. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä tekee työnantajan vaatimat työt ja saa siitä rahallisen korvauksen (Millward & Hopkins, 1998; Rousseau, 1995). Transaktionaalisessa sopimuksessa työntekijät odottavat työnantajalta ajallaan tulevaa ja ansionmukaista palkkaa sekä kehittymisen ja etenemisen mahdollisuuksia (Robinson ym., 1994). Työnantajat taas odottavat vastaavasti ahkeraa työskentelyä, ilmoitusta työntekijältä, mikäli hän on lähdössä toiseen työpaikkaan sekä sitä, että työntekijä hyväksyy mahdollisen siirron toisiin työtehtäviin. Lisäksi työnantajat odottavat, ettei työntekijä kannata kilpailevia organisaatioita tai kerro yrityksen liikesalaisuuksia ulkopuolisille (Robinson ym., 1994). Transaktionaaliseen sopimustyyppiin liittyy usein myös työntekijöiden määräaikaisten työsopimukset (Dabos & Rousseau, 2004). Sopimuksen haittapuolena onkin se, että transaktionaaliset ehdot tekevät sopimuksen purkamisen ja siten myös työpaikasta lähtemisen helpoksi, etenkin mikäli työntekijän sitoutuminen ja sopeutuminen organisaatioon ovat heikkoja (Dabos & Rousseau, 2004).

Relationaalinen sopimus puolestaan luo työsuhteen osapuolille odotuksia huomattavasta panostuksesta toisiinsa (Rousseau, 1995). Tällöin työnantajan odotuksiin usein kuuluu, että työntekijä kasvattaa organisaatiota hyödyttävää osaamistaan ja tekee urasuunnittelua. Lisäksi työnantaja odottaa työntekijältä lojaaliutta ja valmiutta tehdä ylitöitä ja ylimääräisiä työtehtäviä omien työtehtävien lisäksi (Robinson ym., 1994). Työntekijät puolestaan asettavat työnantajalleen odotuksia esimerkiksi koulutusten tarjoamisesta (Rousseau, 1995). Lisäksi he odottavat pitkäaikaista työn jatkuvuutta, kehittymismahdollisuuksia uralla ja tarvittaessa tukea henkilökohtaisista ongelmista selviytymiseen (Robinson ym., 1994). Relationaalinen sopimus koostuu siis työntekijän lojaaliudesta ja vahvasta sitoutumisesta työnantajaan, kun taas työnantaja vastaavasti sitoutuu ja panostaa työntekijäänsä huolehtimalla hänen hyvinvoinnistaan ja varmistamalla, että työntekijällä on töitä (Millward & Hopkins, 1998; Rousseau, 1995). Relationaaliseen sopimukseen kuuluu myös työsuhteiden pysyvyys määräaikaissuhteiden sijaan, mikä lisää työntekijän tunnetta työn varmuudesta ja organisaatioon

sitoutumisesta (Millward & Hopkins, 1998; Rousseau, 1995). Relationaalinen sopimus ei kuitenkaan sisällä kovin tarkkaan määriteltyjä työtehtäviä ja työsuoriutumista, joten toimiakseen tämä sopimus vaatiikin luottamusta ja sitoutumista molempien osapuolten välillä (Dabos & Rousseau, 2004).

Tiivistäen voidaan sanoa, että psykologisen sopimuksen vanhassa muodossa työnantajalle ja työntekijälle asetetut odotukset ovat korostaneet turvallisuutta, jatkuvuutta ja lojaaliutta (Anderson & Schalk, 1998). Näiden lisäksi työnantajan on Andersonin ja Schalkin (1998) mukaan ajateltu olevan velvoitettu tarjoamaan työntekijöille kouluttautumismahdollisuuksia, mahdollisuutta uralla etenemiseen sekä olevan velvoitettu kiinnittämään huomiota myös työntekijän hyvinvointiin. Työntekijälle asetettuja odotuksia taas ovat vanhan sopimuksen mukaan lojaalius työnantajaa kohtaan, työssä suoriutuminen toivotulla tavalla ja työnantajan asettamien sääntöjen noudattaminen (Dabos & Rousseau, 2004; Robinson ym., 1994; Rousseau, 1995). Viimeaikaiset muutokset työelämässä ovat kuitenkin asettaneet vaatimuksia psykologisen sopimuksen sisältöjen muutokselle, jonka pohjalta ns. uusi psykologinen sopimus on muodostunut.

1.2.2. Uusi psykologinen sopimus

Psykologisiin sopimuksiin on ajan kuluessa kohdistunut muutospaineita työelämän kehityksen myötä. Erityisesti työelämässä tapahtuneet epävarmuuden lisääntyminen, toimintojen ulkoistamiset ja työn digitalisointi, ovat saaneet aikaan muutoksia sopimuksen sisältöön (Alasoini, 2007; Alcover ym., 2017; Anderson & Schalk, 1998; Ruotsalainen & Kinnunen, 2009). Esimerkiksi vastuu työntekijän urakehityksen edistämisestä on siirtynyt organisaatiolta yhä enemmän työntekijälle itselleen (Anderson & Schalk, 1998). Alasoinin (2007) mukaan erityisesti aloilla, joissa toimintojen tietovaltaisuus on lisääntynyt, transaktionaalisten ja relationaalisten sopimusten tulisi yhdistyä uudella tavalla. On esitetty, että määräaikaisten työsopimusten yleistyessä epävarmassa taloustilanteessa ja kilpailuolosten muuttuessa, psykologisen sopimuksen sisällön tulisi muuttua takaamaan työntekijöille haasteellista työtä ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä työllistettävyyden tueksi (Alasoini, 2007). Uuden sopimuksen mukaan myös työntekijöiden tulee panostaa enemmän itse uransa kehittämiseen ja uusien työmahdollisuuksien etsimiseen (Anderson & Schalk, 1998). Tämän tuloksena uusi psykologinen sopimus perustuu siis yhä enemmän vaihtosuhteeseen, jossa työntekijä itse pitää huolen omien kompetenssiensa kehittamisestä ja työnantaja huolehtii tarjoamalla työtä ja takaamalla työntekijälle vastaavasti työllistymisen mahdollisuuksia työelämässä myös tulevaisuudessa (Anderson & Schalk, 1998).

Uusi psykologinen sopimus kattaa sekä tasapainotetun sopimuksen että transitionaalisen sopimuksen (Dabos & Rousseau, 2004). *Tasapainotettu sopimus* on nimensä mukaisesti yhdistelmä transaktionaalisen sopimuksen ehtoja vaaditusta työsuoriutumisesta ja relationaalisen sopimuksen ehtoja mukaillen se tuo niihin joustovaraa esimerkiksi olosuhteiden niin vaatiessa (Dabos & Rousseau, 2004). Sopimukseen sisältyy sen jatkuvan muotoutumisen vuoksi esimerkiksi työntekijän urakehitykseen liittyvät sisällöt. Tällöin työntekijän ajatellaan esimerkiksi aktiivisesti hakevan itsensä kouluttamisen mahdollisuuksia ja luovan kontakteja organisaation sisä- ja ulkopuolella parantaakseen uralla etenemisen mahdollisuuksiaan. Esimies tukee työntekijää mahdollisissa työhön liittyvissä haasteissa ja auttaa työntekijää suoriutumaan työssä mahdollisimman hyvin. Rousseau (1995) kuvaileekin tasapainotettua sopimustyyppiä korkean sitoutumisen asteen sopimukseksi, jota luonnehtii jatkuva ja etenevä vuorovaikutuksellisuus osapuolten välillä.

Transitionaaliselle eli niin sanotulle siirtymävaiheen sopimukselle on puolestaan tyypillistä työsuhteen lyhytaikaiseksi määritelty kesto, suuri työntekijöiden vaihtuvuus ja osittaiset tai kokonaan puuttuvat odotukset työntekijän suoriutumisesta ja kehittymisestä (Rousseau, 1995). Rousseau (1995) mukaan myöskään työntekijät eivät aseta juurikaan odotuksia työnantajaa kohtaan, vaan saattavat jopa tuntea epäluottamusta työnantajaa kohtaan. Tämä sopimus voidaan siten kokea molempien työsuhteen osapuolten tahoilta monitulkintaiseksi sopimukseen kuuluvan korkean joustavuuden, epämääräisyyden ja epävarmuuden johdosta. Transitionaalinen sopimus liittyykin usein organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin (Rousseau, 1995). Todellisuudessa kuitenkin yllä esiteltyt psykologisen sopimuksen muodot rakentuvat usein toistensa päälle muodostaen niin sanotun *hybridisopimuksen*, jossa siis sekoittuu useita eri sopimustyyplejä (Conway & Briner, 2005; Rousseau 2004).

Vanhan ja uuden psykologisen sopimuksen sisällöllinen vertailu osoittaa selkeitä eroja niiden välillä. Uusi sopimus eroaa vanhasta sopimuksesta erityisesti siinä, että uudessa sopimuksessa ei painotu enää niin vahvasti työntekijän turvallisuuden ja työn jatkuvuuden takaaminen tai lojaalius työnantajaa kohtaan (Anderson & Schalk, 1998). Molemmilla osapuolilla on myös matalammat odotukset työsuhteen kestosta (Cavanaugh & Noe, 1999). Uudessa sopimuksessa korostuu siis työntekijän oma vastuu uransa kehittämisestä ja työntekijän panostaminen uusiin työmahdollisuuksiin, koska varmuus työn pysyvyydestä on vähäisempää (Anderson & Schalk, 1998; Cavanaugh & Noe 1999).

Psykologisen sopimuksen olemassaolon on kuitenkin sen muodosta riippumatta tarkoitus vähentää työntekijän epävarmuuden tunnetta luomalla uskomuksen siitä, että jonkinlainen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä on olemassa (Burgess, 2004). Burgessin (2004) mukaan psykologinen sopimus myös ohjaa työntekijän työpanosta ja johdattaa häntä suoriutumaan itsenäisesti

työtehtävistään, jolloin sopimuksen olemassaolo hyödyttää myös työntekijää esimerkiksi selkeyttämällä hänen työnkuvaansa ja ohjaamalla työsuoriutumista. Lisäksi psykologinen sopimus antaa työntekijälle tunteen siitä, että hän on lupautunut tämän sanattoman sopimuksen ehtoihin. Sopimuksen tarkoituksena on taata myös työnantajalle sitoutunut ja hyvään työsuoriutumiseen pyrkivä työntekijä. Näin ollen onnistuneesti muodostettu sopimus hyödyttää niin itse työntekijää, tämän esimiestä, asiakasta kuin koko organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet (Burgess, 2004). Mikäli kuitenkin työnantajan ja työntekijän välillä on suuria mielipide-eroja psykologisen sopimuksen sisällöstä, saattaa seurauksena syntyä kokemus psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta (engl. breach of psychological contract) (Morrison & Robinson, 1997). Zhaon ja kollegoiden (2007) meta-analyysin mukaan sopimuksen rikkoutumisella on kielteisiä seurauksia muun muassa työntekijän työsuoriutumiseen, työtyytyväisyyteen, organisaatiokäyttäytymiseen ja työpaikan vaihtoaikaisiin.

1.2.3. Työntekijään liitetyt odotukset psykologisen sopimuksen tutkimuksissa

Empiiristen tutkimusten mukaan työntekijöille asetettuja odotuksia löytyy paljon erilaisia riippuen siitä, keiden näkökulmasta tutkimusta on tehty ja keitä on tutkittu. Seuraavaksi esitellään tutkimuksia, joissa on tarkasteltu työntekijöiden näkemyksiä heihin itseensä liitettävistä odotuksista (taulukko 1) ja sen jälkeen tutkimuksia esimiesten näkemyksistä työntekijöihin kohdistuvista odotuksista (taulukko 2). Mukana on tutkimuksia, joissa odotuksia on vain pyydetty luettelemaan ja tutkimuksia, joissa on kysytty psykologisiin sopimustyypeihin (esim. relationaalinen sopimus) liittyvistä odotuksista.

Taulukosta 1 nähdään, että kiinalaisia ja yhdysvaltalaisia IT-alan ja liike-elämän työntekijöitä tutkittaessa on havaittu, että työntekijöiden mielestä heidän odotettiin olevan lojaaleja työnantajalleen, sitoutuvan työnantajaansa, tekevän pyytämättä ylimääräisiä työtehtäviä ja tarvittaessa ylitöitä (King & Bu, 2005; Rousseau, 1990). Lisäksi työntekijöiden mielestä heiltä odotettiin työtehtävien tekoa ajallaan sekä tietojen ja taitojen säännöllistä päivittämistä (King & Bu, 2005). Myös Belgiassa eri alojen työntekijöillä tehty tutkimus osoitti työntekijöiden ajattelevan, että työnantajat voivat vaatia heiltä joustavuutta, lojaaliutta, avoimuutta, henkilökohtaista panostamista ja työnantajan kunnioittamista (Janssens ym., 2003). Edellä todettujen odotusten lisäksi isobritannialaiset sairaanhoitajat mainitsivat odottavansa kollegiaalista tukea muilta työntekijöiltä (Purvis & Cropley, 2003). Yllä mainitut odotukset, kuten joustavuus, sitoutuminen, ylimääräisten työtehtävien tekeminen ja työnantajan kunnioittaminen edustavat pääsääntöisesti relationaalista psykologista sopimusta, kun taas odotukset taitojen säännöllisestä päivittämisestä, joustavuudesta ja henkilökohtaisesta

panostamisesta liittyvät tasapainotettuun sopimukseen. Joustavuuden voidaan siten katsoa kuuluvan joko relationaaliseen psykologiseen sopimukseen (ks. esim. Robinson ym., 1994) tai tasapainotettuun psykologiseen sopimukseen (ks. esim. Dabos & Rousseau, 2004) riippuen sopimustyylin määrittelystä. Myös lojaalius on määritelty kuulumaan sekä transaktionaaliseen sopimustyyliin että relationaaliseen sopimustyyliin (ks. esim. Robinson ym., 1994). Nämä edellä mainitut esimerkit kuvaavatkin sopimusten päällekkäin rakentumista.

TAULUKKO 1. Työntekijään kohdistuvat odotukset työntekijän näkökulmasta ja odotuksiin liitettävä psykologisen sopimuksen tyyli.

Tutkimus	Otos	Otoskoko (n)	Työntekijöiden odotukset	Psykologisen sopimuksen tyyli
King & Bu, 2005	It-alan työntekijät, Kiina ja Yhdysvallat	395 työntekijää	Työssä pysyminen vähintään kaksi vuotta, työnsiirron hyväksyminen, lojaalius, ei kilpailevien yritysten tukemista Ylimääräisten työtehtävien tekeminen Työnantajan omaisuudesta huolehtiminen	Transaktionaalinen sopimus Relationaalinen sopimus Tasapainotettu sopimus
Janssens, Sels, & Van Den Brand, 2003	Työntekijöitä mm. teollisuus, rakennusala, hotelli- ja ravintola-ala, myynti, opetus, palveluala, Belgia	1106 työntekijää	Lojaalius (esim. työnantajaan sitoutuminen), avoimuus (esim. työntekijä kertoo työssä ilmenneistä ongelmista), työnantajan kunnioittaminen (esim. hyvä asenne) Henkilökohtainen panostaminen (esim. itsensä kehittäminen) ja joustavuus (esim. muutosten sietäminen ja selviäminen yllättävistä tilanteista)	Relationaalinen sopimus Tasapainotettu sopimus
Purvis & Cropley, 2003	Sairaanhoidajat, Englanti	223 työntekijää	Tuen saaminen kollegoilta, autonomisuus, kontrolli omasta työsuoritus-työstä Osaaminen ja sen kehittäminen, vastuullisuus, yhteistyökyvykkyys	Transaktionaalinen sopimus Relationaalinen sopimus
Rousseau, 1990	Liike-elämän työntekijät, Yhdysvallat	224 työntekijää	Lojaalius, ylityöt, ylimääräiset työtehtävät, pysyvyys, sitoutuneisuus	Relationaalinen sopimus

Kysyttäessä työnantajan edustajilta työntekijään liitettyjä odotuksia (taulukko 2), on havaittu muuan muassa, että asenne, kuten oma-aloitteisuus, ja motivaatio työtä kohtaan ovat kaikkein oleellisimpia hyvän työntekijän ominaisuuksia (Kantane ym., 2015). Kantane ym. (2015) meta-analyysin mukaan työntekijöiden taidoista ja käytännön työkokemuksesta on tullut vähemmän tärkeitä, vaikkakin ne ovat edelleen arvostettavia ominaisuuksia työntekijässä. Sen sijaan työnantajat odottavat työntekijöiltä yhä enemmän muun muassa organisointikykyä, vastuuntuntoisuutta, rehellisyyttä, sosiaalisia taitoja, ammatillista pätevyyttä ja päämäärätietoisuutta. Yhdysvaltalaisessa katsauksessa havaittiin puolestaan, että työntekijältä odotetaan yhteistyötaitoja, vastuunottamista ja pätevyyttä (Campbell, 2000). Samaisessa katsauksessa ilmeni myös, että esimiehet odottivat työntekijöiltä tehokkuutta, omatoimisuutta, korkeaa moraalialia sekä älykkyyden ja luovuuden käyttöä työssä. Esimiehet myös odottivat itsenäisyyttä ja aloitteellisuutta, mutta samalla he toivoivat, että työntekijät ajattelisivat ja toimisivat samalla tavoin kuin he. Campbellin (2000) mukaan työnantajat siis toivovat työntekijöiden omaavan samanlaisen käsityksen työasioista kuin heillä itsellään on ja tekevän työnsä samalla tavalla kuin he sen tekisivät. Nämä meta-analyysissä ja katsauksessa todetut odotukset kuuluvat tasapainotettuun psykologiseen sopimukseen. Edellä mainittujen odotusten lisäksi yhdysvaltalaiset liike-elämän esimiehet odottivat transaktionaalisen sopimuksen mukaisesti työntekijöiltään lojaaliutta ja salassapitovelvollisuutta ja relationaalisen sopimuksen mukaisesti joustavuutta sekä ylitöiden ja oman työnkuvan ulkopuolisten työtehtävien tekoa (Robinson ym., 1994; ks. myös Zwane, Du Plessis, & Slabbert, 2014).

TAULUKKO 2. Työntekijään kohdistuvat odotukset esimiehen näkökulmasta ja odotuksiin liitettävä psykologisen sopimuksen tyyli.

Tutkimus	Otos	Otoskoko (n)	Työnantajien odotukset	Psykologisen sopimuksen tyyli
Kantane ym., 2015	Useita eri alojen työnantajia mm. teollisuus, maanviljely, teknologia rakennusala, kuljetusala, Latvia	340 esimiestä	Asenne ja motivaatio tärkeimmät Organisointikyky, suunnitelmallisuus, vastuuntuntoisuus, rehellisyys, älykkyys, sosiaaliset taidot, yhteistyötaidot, tietotaidot, ammatillinen pätevyys, päämäärätietoisuus	Tasapainotettu sopimus

(jatkuu)

Zwane, Du Plessis & Slabbert, 2014	Matkailualan esimiehet, Etelä-Afrikka	114 esimiestä	Pätevyys, joustavuus, sitoutuneisuus Ihmissuhde- ja asiakaspalvelutaidot, oma-aloitteisuus, ongelmanratkaisukyky, itsenäisyys	Relationaalinen sopimus Tasapainotettu sopimus
Kennan, Willard & Wilson, 2006	Informaatio-tekniologia-alan esimiehet, Australia	135 esimiestä	Työkokemus, pätevyys, osaaminen, työn laatu, vuorovaikutustaidot, hyvä käyttäytyminen, tietotekniikkataidot	Tasapainotettu sopimus
Campbell, 2000	Kirjallisuus-katsaus	–	Pätevyys toimia työtehtävässään, tehokkuus, tuottavuus, omatoimisuus, vastuunotto, luotettavuus, yhteistyötaidot, korkea moraali, tarmokkuus, älykkyyden ja luovuuden esille tuominen	Tasapainotettu sopimus
Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994	MBA-tutkinnon suorittaneiden esimiehet, Yhdysvallat	96 esimiestä	Lojaalius, salassapito Lojaalius, ylityöt, ylimääräiset työtehtävät	Transaktionaalinen sopimus Relationaalinen sopimus

1.3. Sosiaaliala ja työntekijöihin kohdistuvat odotukset

Toimialalla voi myös olla merkitystä sille, millaisia odotuksia työntekijöihin kohdistetaan. Sosiaalialalla ja erityisesti tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olevien sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien työtä ohjaavat ammattieettiset periaatteet, jotka voivat vaikuttaa siihen, millaisia odotuksia hyvään työntekijään kohdistetaan. Kansainvälisten ammattieettisten sääntöjen mukaan sosiaalityöntekijän velvollisuuksiin ja sitä myötä häneen kohdistuviin odotuksiin kuuluvat asiakkaan hyväksi toimiminen, yhteistyö asiakkaan kanssa, asiakkaan itsenäisyyden kunnioittaminen, oikeudenmukaisesti toimiminen, omasta ammattipätevyydestä huolehtiminen, itsensä kehittäminen

sekä kattavien ja laadukkaiden palvelujen takaaminen asiakkaille (National Association of Social Workers, 2016). Myös suomalaisen sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet (Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet, 2003) pitävät sisällään samantapaisia asioita. Ohjeet painottavat sosiaalityöntekijään kohdistuvista odotuksista asiakkaan ihmisarvon kunnioittamista, itsemääräämisoikeuden noudattamista, yksityisyyden vaalimista, osallistumisoikeutta ja oikeutta tulla kohdatuksi kokonaisvaltaisesti. Yhteiskunnan näkökulmasta eettisissä ohjeissa painotetaan oikeudenmukaisuutta, joka pitää sisällään syrjinnän estämisen, erilaisuuden tunnustamisen, tasapuolisen hoidon takaamisen kaikille ja epäoikeudenmukaisten toimintatapojen vastustamisen. Yhteenvedona voidaan todeta, että hyvän sosiaalityöntekijän odotetaan tekevän hyvää ja toimivan käytännönläheisesti, viisaasti, rohkeasti, oikeudenmukaisesti ja kohtuus huomioiden (ks. myös Adams, 2009).

Sosiaalityöntekijöihin kohdistuvat ammattieettiset odotukset ovat sidoksissa heidän työnkuvaansa, joka tulee myös ottaa huomioon odotuksia tarkastellessa. Suomalaisten sosiaalityöntekijöiden työnkuvaan kuuluu heidän oman kertomansa mukaan asiakkaiden tukeminen ja auttaminen ongelmatilanteissa, sosiaalisten ongelmien ennaltaehkäisy, asiakkaan etuuksien selvittäminen ja auttaminen taloudellisissa vaikeuksissa (Heikkinen, 2008). Lisäksi sosiaalityöntekijöiden tulee auttaa asiakkaiden ongelmien syiden selvittämisessä, auttaa heitä tunne-elämän ongelmissa ja ihmissuhdevaikeuksissa sekä selvittää asiakkaan elämäntilanne kokonaisvaltaisesti (Heikkinen, 2008). Nämä vastaavat hyvin kansainvälistä määritelmää sosiaalialan työstä, jonka mukaan sosiaalityön tarkoituksena on ihmisten hyvinvoinnin tukeminen, ihmissuhdeongelmien ratkaiseminen ja elämänhallinnan tukeminen käyttämällä aiheeseen liittyvää teoreettista ja soveltavaa tietoa (National Association of Social Workers, 2016). Näistä päätellen sosiaalialan työntekijöiden odotukset voivat olla myös ammattisidonnaisia, jolloin työnkuva ja ammattieettiset periaatteet ovat odotusten sisältöjen tarkastelun kannalta olennaisia ottaa huomioon.

Sosiaalityöntekijöihin kohdistuvia odotuksia on tutkittu aikaisemmin jonkin verran. Tällöin on havaittu esimerkiksi, että sosiaalityöntekijöiden odotetaan tarjoavan asiakkailleen laadukasta palvelua ja sitoutuvan työhönsä (Graham & Shier, 2014; LeCroy, 2002). LeCroy (2002) sosiaalityöntekijöille tekemän haastattelututkimuksen mukaan sosiaalityöntekijöiden tulee sitoutua työhönsä, pystyä refleктоimaan elämän tarkoitusta, noudattaa moraalisia periaatteita ja pyrkiä luomaan ihmisistä välittävän yhteiskunnan. Myös Graham ja Shier (2014) tutkivat haastattelun avulla sosiaalityöntekijöihin kohdistuneita odotuksia. Pohjoiskandalaisten sosiaalityöntekijöiden haastatteluista nousi esille, että he odottavat saavuttavansa jotain työssään, olevansa toisille hyödyksi ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Sosiaalityöntekijät kokivat myös työnantajansa odottavan heiltä jatkuvaa itsensä kehittämistä sosiaalityössä. Esimerkiksi ilmeni, että työntekijöiden mukaan työnantaja

odottaa heidän käyttävänsä työssään eri terapiamuotoja, vaikka työntekijät itse kokivat olevansa alikoulutettuja pyydettyihin työtehtäviin. Lisäksi suomalaisten sosiaalityöntekijöiden tutkimuksessa työnantajat odottivat sosiaalityöntekijöiltä äärimmäistä tehokkuutta ja tuottavuutta, jonka seurauksena työntekijät kokivat omien ammatillisten arvojen jäävän toisarvoiseksi ja työn laadun kärsivän (Mänttari-van der Kuip, 2014).

1.4. Työntekijöiden ja esimiesten odotusten kohtaaminen

Aiemmin esitetyt tutkimukset työntekijään kohdistetuista odotuksista olivat sellaisia, joissa oli tarkasteltu erikseen joko työntekijän tai työnantajan näkemyksiä. Tällöin ei siis ole voitu tarkastella sitä, kuinka yhdenmukaisia heidän näkemyksensä odotuksista ovat. Työntekijöiden ja esimiesten odotusten kohtaamista tulisikin tarkastella, koska kohtaamisen voidaan ajatella tarkoittavan myös psykologisen sopimuksen täyttymistä, jonka on osoitettu johtavan muun muassa parempaan työtyytyväisyyteen ja työsuoriutumiseen (Parzefall & Hakanen, 2003; Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003). Odotusten kohtaamattomuus saattaa taas johtaa psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen (Zhao ym., 2007) ja sen myötä esimerkiksi heikompaan työsuoriutumiseen ja työhön sitoutumiseen (Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino, 2002).

Psykologiseen sopimukseen kuuluu sosiaalisen vaihdon teoriaan (engl. social exchange theory, Blau, 1967) sisältyvä ajatus jaetusta ymmärryksestä sopimukseen kuuluvasta vastavuoroisuudesta osapuolten välillä (Rousseau, 1989). Psykologinen sopimus kehittyy aina osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Tätä vuorovaikutusta voidaan kuvata tarkemmin kolmella eri käsitteellä, joita ovat vastavuoroisuus, tasapaino ja molemminpuolisuus. Vastavuoroisuus (engl. reciprocity) kuuluu vahvana osana psykologiseen sopimukseen, sillä sekä työnantajan että työntekijöiden odotukset, velvollisuudet ja niiden toteutuminen ovat yhteydessä toisiinsa (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Vastavuoroisuudella tarkoitetaankin vuorovaikutussuhdetta, jossa toisen osapuolen omien velvollisuuksien täittyminen velvoittaa myös toisen osapuolen täyttämään velvollisuutensa (Rousseau, 1989). Tämä tarkoittaa siis sitä, että kun molemmat sopimuksen osapuolet hoitavat yhdessä sovitut asiat, he saavat hyödyn siitä samalla myös itselleen (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Toiseksi työntekijän ja työnantajan vuorovaikutussuhteeseen voidaan liittää tasapainon käsite (engl. balance), jolla tarkoitetaan sitä, että työntekijän ja työnantajan toisiinsa kohdistamat odotukset ja vaatimukset ovat samalla tasolla (Shore & Barskdale, 1998). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaation kohdellessa työntekijäänsä hyvin, työntekijä pyrkii työskentelemään

hyvin ja olemaan tekemättä vahinkoa organisaatiolle, jotta tasapaino pysyy yllä (Gouldner, 1960). Shore ja Barksdale (1998) ovat määritelleet neljä eri tasoa, joiden mukaan vaatimukset voivat olla joko samalla tai eri tasolla. Vaatimukset ovat samalla tasolla, kun sekä työntekijällä että työnantajalla on joko korkeat tai matalat vaatimukset. Epätasapainossa vaatimukset ovat puolestaan silloin, kun joko työnantaja tai työntekijä vaatii enemmän tai vähemmän kuin toinen osapuoli.

Kolmas osapuolten välistä vuorovaikutusta kuvaava käsite on molemminpuolisuus (engl. mutuality), jolla viitataan molempien osapuolten väliseen yhteisymmärrykseen psykologisen sopimuksen sisällöstä (Rousseau, 2001) Tästä esimerkkinä on tilanne, jossa sekä työntekijä että työnantaja ovat samaa mieltä siitä, että työnantaja on lupautunut edistämään työntekijän uramahdollisuuksia (Rousseau, 1995). Keskeisenä molemminpuolisuuden määrittäjänä on nimenomaan molempien osapuolten subjektiivinen kokemus sopimuksen sisällöstä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sekä työntekijän että lähiesimiehen subjektiivisia näkemyksiä työntekijään kohdistuvista odotuksista ja niiden kohtaamisesta. Täten molemminpuolisuus on kolmesta yllä esitellystä käsitteestä soveltuvuin tähän tutkimukseen.

Teoreettisesti työntekijöiden ja esimiesten odotusten voidaan ajatella joko kohtaavan tai eriytyvän esimerkiksi seuraavien näkökulmien vuoksi: Voidaan esimerkiksi ajatella, että niissä esimies-työntekijä -ryhmissä, joissa esimies työskentelee alaistensa kanssa fyysisesti samoissa työyksiköissä ja siten hän kenties tapaa ja keskustee useammin alaistensa kanssa, odotukset voivat kohdata paremmin kuin niissä ryhmissä, joissa esimies työskentelee fyysisesti kauempana. Se, että työntekijät ja esimies tapaavat säännöllisesti toisiaan, lisää kenties todennäköisyyttä sille, että he ovat tietoisia toistensa odotuksista. Myös esimiehen aiempi tai nykyinen työskentely sosiaalityöntekijän roolissa saattaa johtaa parempaan tietämykseen alaisten odotuksista, jolloin myös odotusten kohtaaminen voi olla todennäköisempää. Toisaalta odotukset voivat erota sen vuoksi, että esimies huomioi odotuksia muodostaessaan oman asemansa vuoksi laajempia näkökulmia (esimies itse, organisaatio, oma lähiesimies, muut organisaatiossa toimivat esimiehet, alaiset, asiakkaat), kun taas työntekijä saattaa huomioida kapea-alaisemmin odotuksiin vaikuttavia tekijöitä (työntekijä itse, lähiesimies, asiakkaat).

Työntekijöiden ja esimiesten työntekijään kohdistettavien odotusten kohtaamista on tarkasteltu vain muutamassa aikaisemmassa tutkimuksessa (ks. taulukko 3). Tällöin on havaittu, että osapuolten odotukset vastaavat pääsääntöisesti hyvin toisiaan. Esimerkiksi Iso-Britanniassa tehdyn haastattelututkimuksen mukaan työnantaja odotti työntekijöiltä työsopimuksen mukaisten tuntien tekemistä, rehellisyyttä, hyvän ja laadukkaan työn tekemistä, lojaaliutta, kiinnostuksen osoittamista työnantajaa kohtaan, työnantajan omaisuudesta huolehtimista, siistiä pukeutumista töissä, hyvää käyttäytymistä, sekä joustavuutta (Herriot ym., 1997). Samaisessa tutkimuksessa myös työntekijät

ajattelivat, että heiltä voi odottaa yllämainittuja asioita. Työntekijät painottivat kuitenkin esimiehiä enemmän sen tärkeyttä, että työntekijät pukeutuvat ja käyttäytyvät hyvin, ja että työnantaja huolehtii turvallisesta työympäristöstä ja markkinoiden mukaisesta palkkatasosta. Työnantajan työntekijöille kohdistuvissa odotuksissa taas korostui työntekijöitä enemmän lojaalius. Nämä edellä mainitut odotukset edustavat tasapainotettuun psykologiseen sopimukseen liittyvien odotusten lisäksi myös transaktionaaliseen ja relationaaliseen sopimukseen kuuluvia odotuksia. Myös Rousseau ja Antonin (1991) sekä Coyle-Shapironin ja Kesslerin (1998) tutkimusten mukaan työntekijöiden ja työnantajien odotukset kohtasivat yleisesti melko hyvin. Näissä tutkimuksissa tutkittiin kuitenkin vain odotusten kohtaamista, ei itse odotusten sisältöjä. Tekleabin ja Taylorin (2003) tutkimuksen mukaan työntekijän ja esimiehen työntekijälle asettamat odotukset erosivat selkeämmin toisistaan, mutta osapuolten odotusten todettiin alkavan kohdata yhä enemmän, mitä pidempään työntekijä pysyi työpaikassa. Myöskään tässä tutkimuksessa ei mainittu, mitä odotukset konkreettisesti olivat.

Lisäksi Latviassa tehdyn haastattelututkimuksen mukaan työntekijöiden ja työnantajien odotuksissa löytyi sekä eroavaisuuksia että yhtäläisyyksiä (Lotko ym., 2016). Työntekijöiden mainitsemia odotuksia olivat muun muassa ystävällisyys, positiivinen asenne, vastuuntuntoisuus, pätevyys ja joustavuus. Lisäksi työntekijät luettelivat odotuksikseen, että työntekijän tulee olla valmis oppimaan uusia asioita, jakaa tietämystään ja pärjätä muuttuvissa tilanteissa sekä omata kykyä ajatella loogisesti ja käyttäytyä kunnioittavasti työnantajaa kohtaan. Työnantajat taas odottivat työntekijöiltä panostusta työhön, työhön vaadittavaa koulutusta tai riittävää työkokemusta, tietotaitoa, yhteistyökykyä sekä työpaikasta riippuen kielitaitoa ja tietotekniikkataitoja. Sekä työnantajan että työntekijän mainitsemiin odotuksiin kuuluivat luotettavuus ja lojaalius. Nämä edellä mainitut odotukset edustavat pääsääntöisesti tasapainotettua psykologiseen sopimukseen liittyviä odotuksia.

TAULUKKO 3. Työntekijään kohdistuvat odotukset työntekijän ja esimiehen näkökulmasta ja odotuksiin liitettävä psykologisen sopimuksen tyyli.

Tutkimus	Otos	Otoskoko (n)	Työntekijöiden odotukset	Työnantajien odotukset	Psykologisen sopimuksen tyyli
Lotko, Razgale & Vilka, 2016	Työntekijöitä ja työnantajia useilta eri aloilta mm. palveluala, tutkimustyö, aluesuunnittelu, Latvia	16 työntekijää; 3 esimestä	Ystävällisyys, positiivinen asenne, vastuuntuntoisuus, pätevyys, joustavuus, valmius uusien asioiden oppimiseen, tietämyksen jakaminen, muuttuvissa tilanteissa pärjääminen, kyky loogiseen ajatteluun Kunnioittava käytös työnantajaa kohtaan, luotettavuus, lojaalius	Panostus työhön, työhön vaadittava koulutus/ riittävä työkokemus, tietotaito, yhteistyökyky, luotettavuus, lojaalius	Tasapainotettu sopimus Relationaalinen sopimus
Herriot, Manning & Kidd, 1997	Työntekijöitä ja työnantajia useilta eri aloilta mm. kuljetusala, finanssiala, myyntiala, rakennusala, Iso-Britannia	184 työntekijää; 184 esimestä	Työtuntien tekeminen, hyvin tehty työnteko, hyvä käytös, siisti ulkonäkö, lojaalius, työnantajan omaisuudesta huolehtiminen, joustavuus, kiinnostus organisaatiota kohtaan	Vaadittavien työtuntien tekeminen, hyvin tehty työ, hyvä käytös, siisti ulkonäkö, työnantajan omaisuudesta huolehtiminen, joustavuus, kiinnostus organisaatiota kohtaan	Tasapainotettu sopimus

Yhteenvetona esitellyistä empiirisistä tutkimuksista voidaan todeta, että vaikka odotuksia on tutkittu useissa eri maissa ja useilla eri aloilla (ks. taulukot 1, 2 ja 3), työntekijöiden ja esimiesten työntekijään kohdistamat odotukset ovat kuitenkin melko samankaltaisia. Tarkasteltaessa työntekijään liitettäviä odotuksia työntekijän, työnantajan tai molempien näkökannalta, esille nousevat odotukset joustavuudesta ja lojaaliudesta työnantajaa kohtaan (Herriot ym., 1997; Lotko ym., 2016). Lisäksi tuli esille myös odotukset työntekijän pätevyydestä, sitoutuneisuudesta, omatoimisuudesta, sekä valmiudesta ylitöiden ja ylimääräisten työtehtävien tekoon. Sosiaalityöntekijöitä tarkasteltaessa odotuksissa ilmeni erityisesti itsensä kehittäminen, vuorovaikutustaidot ja työhön sitoutuminen (LeCroy, 2002; National Association of Social Workers, 2016).

1.5. Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalialan työntekijöiden ($n = 36$) (sosiaalityöntekijöiden ja -ohjaajien) ja heidän lähiesimiestensä näkemyksiä siitä, mitä he odottavat hyvältä työntekijältä vaativassa ihmissuhdetyössä ja kohtaavatko nämä odotukset työntekijöiden ja lähiesimiesten välillä. Tutkimuksessa hyödynnetään psykologisen sopimuksen viitekehystä (Robinson ym., 1994; Rousseau, 1990). Osapuolten välisiä näkemyksiä analysoidaan työntekijä-lähiesimies -ryhmissä ($n = 10$), jolloin saadaan tarkempaa tietoa odotusten kohtaamisesta. Sen jälkeen tarkastellaan odotuksia myös yleisellä tasolla esimiesten ja työntekijöiden välillä (ts. kaksi ryhmää). Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä odotuksia sosiaalialan työntekijöillä on siitä, millainen on hyvä työntekijä?
2. Mitä odotuksia sosiaalialan työntekijöiden lähiesimiehillä on siitä, millainen on hyvä työntekijä?
3. Millä tavoin sosiaalialan työntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä odotukset hyvästä työntekijästä kohtaavat?

Tutkimuksessa ei esitetä varsinaisia hypoteeseja odotusten sisällöstä. Aiempien tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että sosiaalialan työntekijät odottavat hyvän työntekijän noudattavan ammattikuntansa eettisiä periaatteita, sitoutuvan työhönsä sekä auttavan ja tukevan asiakkaita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (esim. Graham & Shier, 2014; Heikkinen 2008;

LeCroy, 2002). Lisäksi he odottavat työntekijöiden olevan lojaaleja, itsenäisiä, joustavia sekä omaavan yhteistyötaitoja ja valmiutta itsensä kehittämiseen (esim. Janssens ym., 2003; National Association of Social Workers, 2016; Purvis & Cropley, 2003; Rousseau, 1990). Myös sosiaalialan lähiesimiesten voidaan ajatella odottavan työntekijöidensä noudattavan ammattieettisiä periaatteita (ks. National Association of Social Workers, 2016). Lisäksi oletuksena on, että esimiehet odottavat työntekijöiden kehittävän itseään jatkuvasti, olevan päteviä työssään, hallitsevan useita työmuotoja, olevan tehokkaita ja luotettavia sekä omaavan sosiaalisia taitoja (esim. Kantane ym., 2015; Zwayne ym., 2014). Psykologisen sopimuksen viitekehyksen (esim. Conway & Briner, 2005) perusteella voidaan olettaa, että erilaisia odotuksia ja niihin liittyviä sopimusmuotoja ilmenee sekä vanhan että uuden sopimusten mukaisesti. Kuitenkin oletetaan, että hybridisopimuksia eli useita erilaisia odotuksia sisältäviä sopimuksia on nähtävissä eniten siksi, että psykologiset sopimukset useimmiten rakentuvat päällekkäin (Rousseau, 2004; ks. myös Conway & Briner, 2005). On hyvä huomioda, että yllä esitellyt oletukset eivät kuitenkaan ole kaiken kattavia, vaan haastatteluissa voi ilmetä myös muita odotuksia hyvään työntekijään liittyen.

Parin aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan myös olettaa, että odotukset kohtaavat työntekijöiden ja lähiesimiesten välillä jossain määrin (Coyle-Shapiro & Kessler, 1998; Rousseau & Anton, 1991). Lisäksi tässä tutkimuksessa esimiehillä on pääsääntöisesti sama koulutus kuin osalla alaisillaan ja he työskentelevät usein fyysisesti samoissa työyksiköissä, mikä mahdollisesti lisää odotusten kohtaamisen todennäköisyyttä.

2. MENETELMÄT

2.1. Tutkimuksen toteutus ja tutkittavat

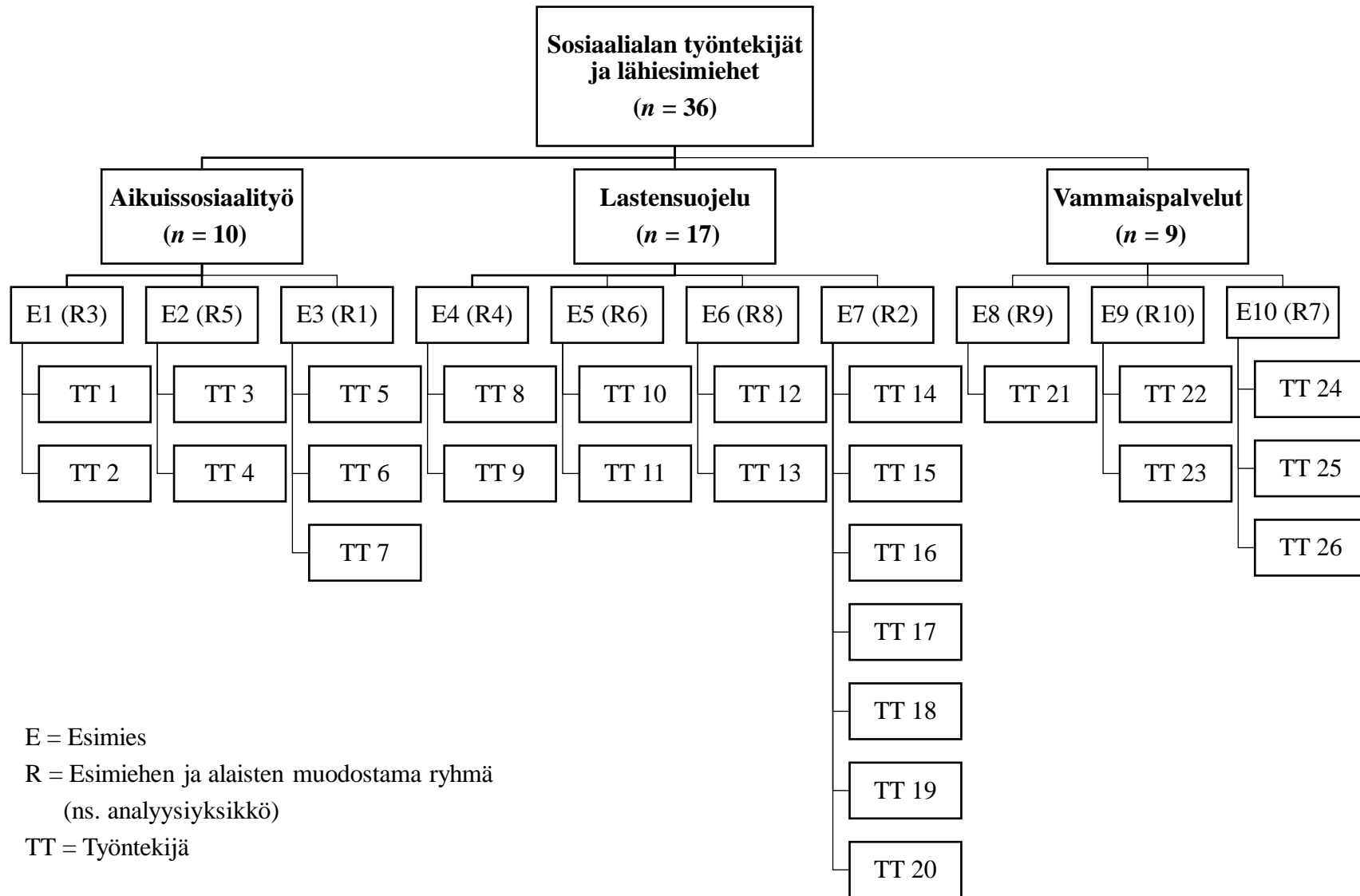
Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto on kerätty keväällä 2016 Tampereen yliopiston tutkimushankkeessa ”Kohtaavatko työntekijöiden ja lähiesimiesten näkemykset hyvästä työntekijästä? Monimenetelmällinen tutkimus hyveistä ja odotuksista vaativassa ihmissuhdetyössä”. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina ja niiden keskeisimpinä aiheina olivat vaativaan ihmissuhdetyöhön liitetyt työntekijän hyveet ja odotukset, hyveiden mukaiseen työskentelyyn liittyvät tekijät, sekä sosiaalialan ammattieettisten periaatteiden toteutuminen työssä. Haastattelut tehtiin hankkeen tutkijan ja vastuuhenkilön toimesta kahden suomalaisen kunnan sosiaalityöntekijöille ja sosiaaliohjaajille sekä heidän lähiesimiehilleen. Haastateltavat edustivat lastensuojelun, aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen yksiköjä molemmissa kunnissa. Hankkeen aineisto koostui suhteellisen tasaisesti molempien kuntien työntekijöistä (42,1 / 57,9 %). Toinen kunnista on suuri noin 85 000 asukkaan kunta ja toinen keskisuuri noin 25 000 asukkaan kunta. Tässä tutkimuksessa tuloksia ei kuitenkaan eriytetä kunnittain, koska tarkoituksena on tarkastella yleisellä tasolla sosiaalialan työntekijöihin kohdistuvia odotuksia, eikä siten ole oleellista tehdä vertailua kuntien välillä.

Haastattelulomaketta esiteltiin kahdella sosiaalityöntekijällä ja hankkeen tutkimusryhmällä. Lisäksi kuntien sosiaali- ja perhepalveluiden johtajat haastateltiin ennen muita työntekijäryhmiä, minkä jälkeen haastattelukysymyksiä oli mahdollista vielä muokata. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan huomioida johtajien ($n = 2$) haastatteluja. Tämä siitä syystä, että tutkimuskysymyksissä keskitytään sosiaalialan työntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä ryhmätason odotuksiin ja niiden kohtaamiseen, eikä työntekijöiden odotuksia yksiköiden johtajia kohtaan tai päinvastoin ole tässä aineistossa selvitetty.

Haastateltavat valittiin kunnilta saatujen nimelistojen perusteella, jotka sisälsivät lähiesimiehet ja heidän alaisuudessa työskentelevät sosiaalityöntekijät ja -ohjaajat. Tämän jälkeen haastattelupyyntö kohdistettiin ensin lähiesimiehille. Heiltä saadun suostumuksen jälkeen lähiesimiehen alaisuudessa työskentelevät henkilöt valittiin satunnaistamalla haastatteluihin. Haastattelut perustuivat haastateltavien vapaaehtoiseen suostumukseen ja haastatteluista oli oikeus kieltäytyä. Haastattelut kestivät noin 40-60 minuuttia. Haastatteluihin osallistui yhteensä 10 lähiesimiestä, 14 sosiaalityöntekijää ja 12 sosiaaliohjaajaa (ks. kuvio 1).

Haastateltavien taustatietojen tarkastelu osoitti, että haastateltavien keski-ikä oli 44,1 vuotta ($kh = 10,1$). Nuorin vastaaja oli iältään 28 vuotta ja vanhin 64 vuotta. Kaikista haastatelluista

huomattava enemmistö oli naisia (91,7 %). Aineisto edusti Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) viimeisimmän raportin (2014) mukaan erittäin hyvin suomalaisia sosiaalialan työntekijöitä sekä iän (ka = 45,6) että sukupuolen (naisia 92,5 %) suhteen (Ailasmaa, 2015). Suurin osa haastatelluista (63,9 %) oli suorittanut yliopisto- tai korkeakoulutasoisen tutkinnon, ja neljännes ammattikorkeakoulututkinnon. Yli puolet haastatelluista (62,9%) työskenteli sosiaalityöntekijän nimikkeellä ja 37,1 prosenttia toimi sosiaalihoitajina. Esimiesasemassa työskenteli 27,8 prosenttia haastatelluista. Haastatellut henkilöt työskentelivät viikoittain työssään keskimäärin 38,7 tuntia (kh = 8,7). Suurin osa (88,9 %) haastatelluista työskenteli vakinaisessa tai toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa. Nykyisen työnantajan palveluksessa haastatellut kertoivat työskennelleensä keskimäärin 8,8 vuotta (kh = 8,5) ja nykyisessä tehtävässään keskimäärin 6,0 vuotta (kh = 7,3).



KUVIO 1. Työntekijöiden esimies-alaissuhteet ja analysoitavat ryhmät tutkimusaineistossa ($n = 36$).

2.2. Aineiston analyysi

Tutkimusaineisto oli litteroitu valmiiksi tutkimushankkeessa, jolloin tämän tutkimuksen käyttöön saatiin valmis ATLAS.ti 7.5.15 –ohjelmaan (ks. Friese, 2012) siirretty aineisto. Haastatteluaineisto ei kuitenkaan sisältänyt valmiiksi tehtyjä koodauksia tai luokitteluja. Aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jolla voidaan systemaattisesti tutkia kommunikoinnilla tuotettua materiaalia eli kuvia, puhetta ja tekstiä (Elo & Kyngäs, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2013). Tämä menetelmä valittiin, koska sillä voidaan jakaa suuriakin aineistoja pienempiin yksiköihin tai luokkiin, jotka tiivistävät olennaisimmat asiat sisällöstä (Elo & Kyngäs, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2013). Näin tutkittavaa ilmiötä pyritään kuvailemaan muutamien keskeisten käsitteiden tai luokitteluiden avulla. Itse analyysivaihe suoritettiin ATLAS.ti 7.5.15 –ohjelman avulla.

Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin lukemalla läpi kaikki haastattelut. Varsinainen sisällönanalyysi aloitettiin tunnistamalla ja koodaamalla haastatteluaineistosta kaikki työntekijöiden tai lähiesimiesten työntekijöihin kohdistuvia odotuksia kuvaavat sanat tai lauseet. Näitä oli kaikkiaan 144 kappaletta. Erityisesti odotuksista puhuttiin seuraavan haastateltaville esitetyn kysymyksen yhteydessä: ”Millaisia odotuksia hyvälle ja arvostettavalle työntekijälle vaativassa ihmissuhdetyössä mielestäsi asetetaan?” Tämän jälkeen lauseita alettiin pelkistää yksinkertaisemmiksi ilmaisuiksi ja ilmaisuja alettiin ryhmitellä yhtäläisten ilmaisujen joukoiksi. Samaa tarkoittavat odotukset siis yhdistettiin samantyyllisiä odotuksia kuvaaviin alakategorioihin ja kategorioille annettiin sisältöä yhteisesti kuvaava nimi. Näitä alakategorioita muodostettiin kaikkiaan 19 kappaletta. Analyysiä jatkettiin yhdistämällä saman sisältöisiä alakategorioita toisiinsa, jolloin päädyttiin yhteensä seitsemään yläkategoriaan. Esimerkkejä ryhmittelystä ja kategorioiden muodostumisesta löytyy taulukosta 4. Tulososio sisältää myös esimerkkejä esimiesten ja työntekijöiden puheesta työntekijään kohdistuviin odotuksiin liittyen. Nämä esimerkit valittiin sen mukaan, miten hyvin odotukset kohtasivat esimiehen ja työntekijän välillä, koska näin saatiin tiivistettyä esimerkkien määrä kohtuulliseksi.

TAULUKKO 4. Esimerkkejä odotusten pelkistämisestä, ryhmittelystä ja kategorioiden muodostamisesta.

Lainaus aineistosta	Kuvaus	Alakategoria	Yläkategoria
” - - me ollaan niin erilaisia, jotkut tulee paremmin toimeen jonkun kans, jotkut tulee huonommin toimeen jonkun kans, mutta täällä töissä on aikuisii ihmisiä kaikki. Ni jotenki täytyis, ja kyllä me tullaankin, mutta ihan tämmösenä yleisenä ajatuksena vaan, et se on kuitenkin tosi tärkeätä sie niinkun, tullaan niinkun toimeen ja.” [esimiehen odotus]	Sujuva yhteistyö kollegoiden ja esimiesten kanssa	Vuorovaikutustaidot	Työyhteisötaidot
”- - no mitä mä itte ajattelen - - tulee hyvin ihmisten kans toimeen ja niinku, tarkoittaa ihan niinku asiakkaita ja työkavereita ja esimiehii ja niinku sitä koko palettii - -” [työntekijän odotus]	Muiden kanssa toimeentuleminen	Vuorovaikutustaidot	Työyhteisötaidot
”- - arvostaa niin työtovereitaan kuin esimiestään ja kunnioittaa toisten ammattitaitoa, toisia niinku ihmisinä - -” [esimiehen odotus]	Työkavereiden ja esimiesten ammattitaidon kunnioittaminen	Työkavereiden kunnioittaminen	Työyhteisötaidot
”- - että voi alkaa itseensä nostattaan, tai niin niin, sitä ei meinaa työkavereissa jaksaa.” [työntekijän odotus]	Ei itsensä nostattamista työkavereiden yläpuolelle	Työkavereiden kunnioittaminen	Työyhteisötaidot

Yläkategorioiden luokittelun jälkeen odotuksia ja niiden kohtaamista tarkasteltiin ryhmien tasolla. Haastatellut henkilöt ($n = 36$) jaettiin ryhmiin perustuen heidän esimies-alaisuuteisiinsa (ks. kuvio 1). Yksi analyysiyksikkö muodostui siten yhdestä esimiehestä ja hänen suorista alaisistaan. Lähiesimiehet ja heidän alaisuudessaan työskentelevät työntekijät ryhmiteltiin kymmeneen ryhmään (R1, R2,...,R10). Odotuksia tarkasteltiin ryhmien sisällä siten, että lähiesimiehen työntekijöihin yleisesti kohdistamia odotuksia verrattiin alaisten työntekijöille yleisesti asettamiin odotuksiin. Näin ollen ryhmien sisällä ei tarkasteltu ollenkaan yksittäisiä esimies-alaispareja erikseen lukuun ottamatta yhtä ryhmää (R9), joka koostui lähiesimiehestä ja hänen yhdestä alaisestaan. ATLAS.TI -ohjelman avulla laskettiin myös mainittujen odotusten (koodausten) lukumääriä ja tarkasteltiin odotusten sisältöjen samankaltaisuutta sekä vertailtiin näitä lukumääriä ja samankaltaisuuksia ensin muodostetuissa ryhmissä, ja sen jälkeen yleisesti kaikkien lähiesimiesten ja työntekijöiden välillä. Haastateltavien näkemystä työntekijöiden ja esimiesten välisten odotusten kohtaamista oli kysytty haastatteluissa myös suoraan ("Kuinka hyvin sinun omat ja lähiesimiehesi näkemykset hyvään ja arvostettavaan työntekijään liitettävistä odotuksista kohtaavat?"). Tätä kysymystä hyödynnettiin analyysin lopuksi. Näin pystyttiin vertaamaan haastatteluissa tehtyjen yhdenmukaisuutta koskevien tulkintojen ja haastateltavien omien näkemysten mahdollisia yhtäläisyyksiä tai eroja. Kohtaamisen aste tulkittiin ja koodattiin aineistosta suoraan viisiportaiselle asteikolle (erittäin huonosti, melko huonosti, osittain, melko hyvin, erittäin hyvin).

3. TULOKSET

3.1. Työntekijään kohdistuvien odotusten tarkastelu kussakin esimies-työntekijä –ryhmässä

Seuraavaksi käsitellään työntekijöihin kohdistettuja odotuksia erikseen kymmenessä esimies-työntekijä –ryhmässä. Ryhmät ovat esiteltty tarkemmin kuviossa 1. Tulokset esitellään tässä alaluvussa odotusten sisältöjen kohtaamisen ja yhdenmukaisuuden mukaan jaoteltuna kolmeen osioon: 1) ryhmät, joissa odotukset kohtasivat, 2) ryhmät, joissa näkemykset odotuksista erosivat ja 3) ryhmät, joissa vastuullisuus oli yhteisenä odotuksena. Jokaisessa osiossa odotusten sisältöjen kohtaamisen astetta havainnollistetaan aina yhden ryhmän jäsenten lainauksilla haastatteluista.

3.1.1. Ryhmät, joissa odotukset pääosin kohtasivat

Ryhmän 1 jäsenet tuottivat runsaasti erilaisia odotuksia, jotka olivat hyvin samankaltaisia esimiehen ja työntekijöiden kesken. Kaikki osapuolet odottivat hyvältä työntekijältä erityisesti asiakastyön hallintaa, kehitysmuutoksia, lojaaliutta ja pätevyyttä. Haastateltavat puhuivat esimerkiksi siitä, että he odottivat hyvän työntekijän kuuntelevan asiakkaita ja toimivan heidän parhaakseen, sekä kehittävän ja kouluttavan itseään. He odottivat työntekijöiltä myös hyvää käytöstä työajan ulkopuolella ja ammattieettisten periaatteiden noudattamista. Lisäksi esimies painotti myös taloudellisten resurssien huomioonottamista (mm. kustannustehokkuus) ja työkavereiden kunnioittamista (mm. asiallinen käyttäytyminen). Työntekijät taas painottivat omatoimisuutta työssä sekä työhön sitoutumista. Odotusten kohtaamisen asteen tarkastelu ryhmän sisällä osoitti, että esimiehet ja työntekijät kokivat odotusten kohtaavan erittäin tai melko hyvin, kuten yllä esitettyjen samankaltaisten odotusten perusteella voi myös päätellä.

Niin ikään *ryhmän 2* esimies ja hänen alaisensa toivat esille monipuolisesti erilaisia odotuksia. Molemmat osapuolet odottivat vuorovaikutustaitoja (mm. hyvän työilmapiirin ylläpitäminen ja työkavereiden kanssa toimeentuleminen), itsenäisyyttä (mm. itseohjautuvuus) sekä kykyä itsereflektioon (mm. oman osaamisen rajallisuuden tiedostaminen), jotka erosivat siten ryhmässä 1 mainituista odotuksista. Esimies toivoi työntekijöiltä lisäksi luotettavuutta ja organisaation sääntöjen noudattamista. Esimies kertoi siis siitä, että hyvän työntekijän tulisi olla rehellinen ja toimia organisaation linjan mukaisesti. Työntekijät painottivat odotuksissaan puolestaan eniten vastuullisuutta

(mm. asioiden esille ottaminen) ja ratkaisukykyä (mm. luovien ratkaisujen keksiminen ja nopea päätöksenteko). Lisäksi työntekijät mainitsivat samoin kuin ryhmässä 1 odottavansa työkavereiden kunnioittamista ja asiakastyön hallintaa. Lisäksi he nostivat odotuksissa esille myös stressinsietokyvyn, jonka mukaan hyvällä työntekijällä tulisi olla kiireen- ja paineensietokykyä. Tässä ryhmässä kaksi työntekijää seitsemästä ei maininnut ollenkaan työntekijään kohdistuvia odotuksia. Odotusten yhdenmukaisuudesta voidaan todeta, että osapuolet kokivat odotustensa kohtaavan erittäin tai melko hyvin, vaikka odotusten sisällöissä olikin jonkin verran eroja esimiehen ja työntekijöiden välillä.

Ryhmässä 3 molemmat osapuolet mainitsivat odottavansa asiakastyöhallintaa koskevia asioita, kuten asiakassuhteen ja luottamuksen rakentamista asiakkaaseen. Esimies odotti lisäksi joustavuutta, stressinsietokykyä, vastuullisuutta (mm. omasta jaksamisesta huolehtiminen ja työnsä hoitaminen), sekä vuorovaikutustaitoja, kun taas ainut kysymykseen vastannut työntekijä puhui vain edellä mainituista asiakastyöhallintaan liitettävistä odotuksista. Kysyttäessä odotusten kohtaamista sekä esimies että työntekijä vastasivat odotusten kohtaavan melko hyvin. Odotusten kohtaamisen asteen ja sisällön vertaaminen oli kuitenkin haastavaa, sillä vastannut työntekijä tuotti odotuksia määrällisesti vähän. Alla esimerkkinä odotusten sisältöjen kohtaamisesta ryhmän 3 esimiehen ja työntekijän haastatteluissa esiin nousseet odotukset asiakastyöhallinnasta.

"Se on iso asia et pystyy tän vaativan asiakastyön kaikkine koukeroineen hoitamaan, niin että ne asiakkaat edes jossakin määrin tulevat, tuntevat tulleet autetuiksi - -" [esimiehen odotus asiakastyöhallinnasta, E1, R3]

"Et se molemminpuolinen [työntekijän ja asiakkaan välinen] semmonen luottamus myös, niin tota. Et jos sitä en ois rakentanu, näitä vuosia, ni tää tilanne ois ihan kauhee - -" [työntekijän odotus asiakastyöhallinnasta, TT1, R3]

Ryhmässä 4 sekä esimies että työntekijät mainitsivat odottavansa samoja asioita kuin mitä oli jo tullut esille edellisissä ryhmissä eli kehitysmuutoksia, pätevyyttä ja vuorovaikutustaitoja. Lisäksi esimies odotti taloudellisten resurssien huomioon ottamista, positiivista asennoitumista (mm. positiivinen työote) ja lojaaliutta, kun taas työntekijät odottivat stressinsietokykyä ja tunnollisuutta (mm. ahkeruus ja huolellisuus työnteossa). Odotusten kohtaamisen asteen tarkastelu ryhmän sisällä osoitti, että esimies ja yksi työntekijä kokivat odotusten kohtaavan osittain ja yksi työntekijä melko hyvin. Näin voi myös yllä esitettyjen odotusten perusteella päätellä.

Tulosten tarkastelu osoitti, että kaikissa yllämainituissa ryhmissä (R1, R2, R3 ja R4) tuli esille monipuolisesti erilaisia odotuksia sekä esimiehen että työntekijöiden mainitsemia. Näissä ryhmissä esimiesten ja heidän alaistensa odotuksissa painottuivat myös pääsääntöisesti samankaltaiset teemat, joita olivat asiakastyöhallinta, lojaalius, pätevyys ja kehitysmuutos. Odotusten kohtaamisen asteen tarkastelu näiden neljän ryhmän sisällä osoitti, että esimiehet ja työntekijät kokivat odotusten kohtaavan täysin tai melko hyvin.

3.1.2. Ryhmät, joissa näkemykset odotuksista erosivat

Ryhmissä (R5, R6 ja R7) esimiehen ja hänen alaistensa odotukset hyvästä työntekijästä eivät juuri kohdanneet sisällöltään. Ryhmässä 5 esimiehen odotuksissa työntekijöitä kohtaan nousi esille yksilön ominaisuuksia ja persoonallisuuden piirteitä kuvaavia asioita, kuten avoimuutta, joustavuutta, tunnollisuutta ja luotettavuutta, kun taas työntekijät painottivat työnantajan ohjeistuksen noudattamista ja vastuullisuutta. Kysyttäessä odotusten kohtaamisesta esimies vastasi odotusten kohtaavan melko hyvin, kun taas molemmat työntekijät kokivat odotusten kohtaavan erittäin huonosti. Tämä ei kuitenkaan ollut yllättävää tarkastellen osapuolten sisällöltään erilaisia odotuksia. Alla olevat lainaukset haastatteluista havainnollistavat ryhmän 5 jäsenten erilaisia odotuksia.

” - tietyn ammatillisen osaamisen ja sen lisäksi, niin odottaa ehkä semmonen niinku joustavuus ja semmonen positiivinen suhtautuminen siihen työhön ja itseen ja työyhteisöön. ” [esimiehen odotukset pätevyydestä, joustavuudesta ja positiivisesta asennoitumisesta, E2, R5]

” - mutta ehkä se tehokkuus, hallitsee hyvin laajan kentän ja on tehokas. ” [työntekijän odotus tehokkuudesta, TT3, R5]

” - se työntekijä pitää huolta siitä työkunnostaan, koska sosiaalityö vaatii hirveesti, pitää olla ite niinku, omat asiat aika lailla hyvässä kunnossa ja omat perheasiat ja muut asiat - - ” [työntekijän odotus vastuullisuudesta, TT4, R5]

Ryhmän 6 esimies odotti työntekijältä itsenäisyyttä, joustavuutta ja vuorovaikutustaitoja. Sen sijaan hänen alaisensa odotti vain vastuullisuutta (työnsä hoitaminen). Tässä ryhmässä vain toinen työntekijä vastasi odotuksia koskevaan kysymykseen. Lisäksi vastannut esimies ja työntekijä

nimesivät vain niukasti odotuksia. Molemmat osapuolet kuitenkin kokivat odotusten kohtaavan melko hyvin huolimatta sisällöllisesti erilaisista odotuksista.

Myös *ryhmässä 7* odotusten painotukset erosivat lähes täysin työntekijöiden ja esimiehen välillä. Esimies ilmaisi melko laajasti erilaisia odotuksia liittyen niin pätevyyteen, asiakastyöhallintaan (asiakkaan tyytyväisyys) kuin työkavereiden kunnioittamiseenkin. Työntekijät sen sijaan tuottivat vain muutaman odotuksen, jotka olivat taloudellisten resurssien huomioiminen, vastuullisuus ja kehitysmuotoisuus. Tässäkin ryhmässä vain osa työntekijöistä (2/3) mainitsi työntekijään kohdistuvia odotuksia. Odotusten kohtaamista kysyttäessä esimies ja kaksi työntekijää kokivat kohtaamisen asteen melko hyväksi ja yksi työntekijä koki odotusten kohtaavan osittain. Kuten ryhmässä 6, odotusten sisällöt erosivat selkeästi enemmän kuin osapuolten kokemukset odotusten kohtaamisesta.

Yhteenvetona näistä ryhmistä voidaan todeta, että näkemykset odotusten sisällöistä erosivat selkeästi esimiesten ja työntekijöiden välillä. Näiden ryhmien esimiehet ilmaisivat myös laajemmin odotuksia eri kategorioista ja tuottivat myös ylipäättään enemmän odotuksia kuin heidän alaisensa. Esimiehet odottivat muuan muassa joustavuutta, itsenäisyyttä ja pätevyyttä, kun taas työntekijät odottivat muun muassa vastuullisuutta ja taloudellisten resurssien huomioon ottamista. Odotusten kohtaamisen asteen tarkastelu näissä ryhmässä osoitti, että kahdessa ryhmässä odotusten koettiin kohtaavan melko hyvin. Yhdessä ryhmässä taas kokemus odotusten kohtaamisesta oli päinvastainen esimiehen ja hänen alaisensa välillä.

3.1.3. Ryhmät, joissa vastuullisuus oli yhteisenä odotuksena

Kolmessa viimeisessä ryhmässä (R8, R9 ja R10) esimiehiä ja heidän alaisiaan yhdistävänä teemana oli odotuksista vastuullisuus. *Ryhmässä 8* vastuullisuuteen sisältyi sekä esimiehen että työntekijöiden näkemyksen mukaan asioiden eteenpäin vieminen ja vastuunkantaminen. Lisäksi esimies odotti tässä ryhmässä selkeästi enemmän aktiivisuutta ja toimintaa kuvaavia asioita, kuten kehitysmuotoisuutta ja omatoimisuutta. Työntekijät painottivat puolestaan enemmän työntekijän valmiuksiin ja ominaisuuksiin liittyviä odotuksia, kuten pätevyyttä ja ratkaisukykyä. Odotusten kohtaamisesta kysyttäessä esimies ja yksi työntekijä kertoivat kokevansa odotusten kohtaavan melko hyvin ja yksi työntekijä koki odotusten kohtaavan osittain, vaikka eroavaisuuksia odotusten sisällöissä olikin melko paljon.

Ryhmässä 9 taas molempien osapuolten vastuullisuuteen liittyvä odotus oli työtehtävien hoitaminen. Sekä työntekijä että lähiesimies odottivat työntekijältä myös pätevyyttä (ammattieettisten periaatteiden noudattaminen). Esimies korosti omalta osaltaan lisäksi työntekijän omasta jaksamisesta huolehtimisesta sekä työn tekemistä itsenäisesti, kun taas työntekijä nosti esille lojaaliuden ja kehitysmuutoksen. Sekä esimies että työntekijä kokivat odotusten kohtaavan melko hyvin, mikä tulee esille yllämainituissa odotuksissa.

Ryhmän 10 kaikki jäsenet painottivat vastuullisuuden osalta työnsä ja oman vastuualueen hoitamista. Lisäksi luotettavuus nousi esille yhteisenä odotuksena. Näiden lisäksi esimies odotti työntekijöiltään stressinsietokykyä, itsenäistä työtettä, organisaation sääntöjen noudattamista, pätevyyttä ja asiakastyöhallintaa. Työntekijät taas odottivat vastuullisuuden ja luotettavuuden lisäksi lojaaliutta työnantajaa kohtaan sekä itsensä kehittämistä. Kaikki ryhmän 10 osapuolet ilmaisivat odotusten kohtaavan erittäin hyvin. Tämä siitäkin huolimatta, että sisällöllisesti katsoen vain vastuullisuus nousi esille sekä esimiesten että alaistensa mainitsemina. Alla esimerkkinä lainauksia haastatteluista kaikkien ryhmän 10 jäsenten näkemyksistä vastuullisuudesta.

”- - siis että ne pitäis hoitaa ne haastavatkin asiakastilanteet niinku mallikkaasti, niin että se on tavallaan organisaation ja lakien ja tavoitteiden mukasta ja asiakaskin vielä pysyy tyytyväisenä.” [esimiehen odotus vastuullisuudesta, E9, R10]

”- - ja jos on ne tehtävät määritelty, mitä pitää hoitaa, niin työntekijän pitää ne sitten parhaan kykynsä mukaan hoitaa.” [työntekijän odotus vastuullisuudesta, TT22, R10]

”No tietysti, että hoitaa sen työnsä, eli niin, joo. Eli iha normaalit vaatimukset. Ja noudattaa niinkun, tekee työnsä, tulee töihin ja hoitaa tehtävänsä.” [työntekijän odotus vastuullisuudesta, TT23, R10]

Yhteenvetona yllä käsiteltyjen ryhmien odotuksista voidaan todeta, että odotusten sisällöt kohtasivat vain vastuullisuuden osalta esimiesten ja työntekijöiden välillä. Esimiehet odottivat vastuullisuuden lisäksi muuan muassa kehitysmuutosta, työnsä hoitamista ja stressinsietokykyä, kun taas työntekijät odottivat muun muassa lojaaliutta työnantajaa kohtaan, omatoimisuutta ja ratkaisukykyä. Odotusten kohtaamisen asteen tarkastelu näissä ryhmässä osoitti, että odotusten koettiin kohtaavan melko hyvin molempien osapuolten välillä.

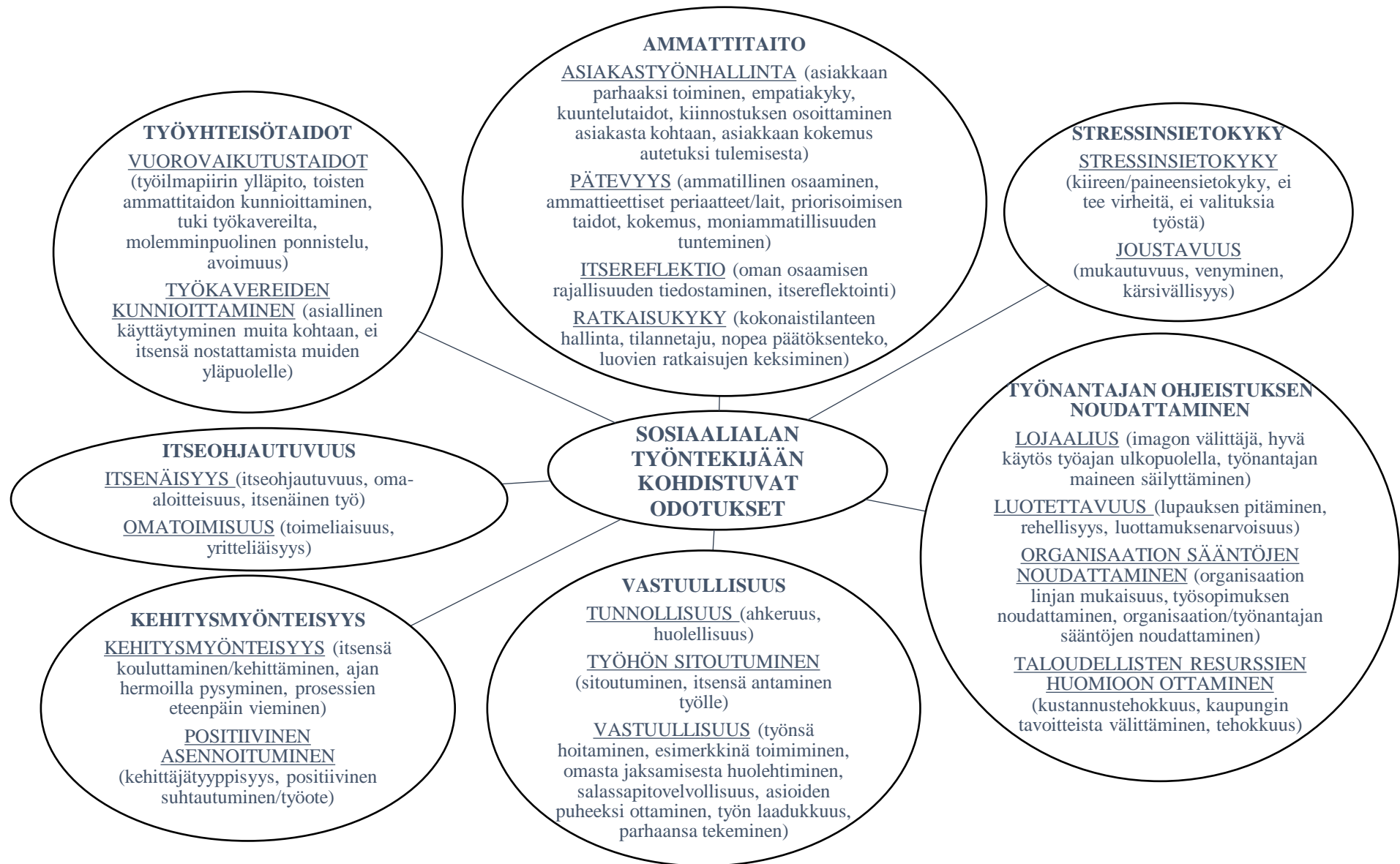
3.2. Työntekijään kohdistuvien odotusten sisältö ja yhdenmukaisuus yleisellä tasolla

Kuten edellä esitetyistä ryhmäkohtaisista tarkasteluista nähtiin, hyvään työntekijään kohdistettiin hyvin paljon erilaisia odotuksia sekä esimiehen että työntekijöiden toimesta. Kuviossa 2 on esitetty haastatteluaineistossa esiintyneitä esimiesten ja työntekijöiden odotuksia esimerkkeineen ylä- ja alakategorioihin luokiteltuina. Yläkategorioita muodostui seitsemän kappaletta, jotka esitetään alla ja suluissa myös niiden alle kuuluvat alakategoriat. Kategorioita olivat 1) *työyhteisötaidot* (vuorovaikutustaidot, työkavereiden kunnioittaminen), 2) *työnantajan ohjeistuksen noudattaminen* (lojaalius, luotettavuus, organisaation sääntöjen noudattaminen, taloudellisten resurssien huomioon ottaminen), 3) *stressinsietokyky* (stressinsietokyky, joustavuus), 4) *ammattitaito* (asiakastyöhallinta, pätevyys, itsereflektio, ratkaisukyky), 5) *vastuullisuus* (tunnollisuus, työhön sitoutuminen, vastuullisuus), 6) *itseohjautuvuus* (itsenäisyys, omatoimisuus) ja 7) *kehitysmyönteisyys* (kehitysmyönteisyys, positiivinen asennoituminen). Seuraavaksi käsitellään odotusten sisältöjä ja yhdenmukaisuutta näiden yläkategorioiden kautta kaikkien työntekijöiden ja kaikkien esimiesten välillä.

Odotusten lukumäärien tarkastelu yleisellä tasolla osoitti, että esimiehet odottivat eniten *vastuullisuutta* ($E = 20$ mainintaa vastuullisuuteen luokitelluista odotuksista) ja toiseksi eniten *työyhteisötaitoja* ($E = 17$). Työntekijät puolestaan odottivat eniten *ammattitaitoa* ($TT = 29$) ja seuraavaksi eniten *vastuullisuutta* ($TT = 21$). Esimiehet ja työntekijät painottivat haastatteluissa eri tavoin seitsemää yläkategoriaa: Esimiehet mainitsivat työntekijöitä huomattavasti useammin *työyhteisötaitoihin* ($E = 17$, $TT = 5$ mainintaa), *työnantajan ohjeistuksen noudattamiseen* ($E = 16$, $TT = 8$) ja *stressinsietokykyyn* ($E = 12$, $TT = 5$) liittyviä odotuksia. Työntekijät puolestaan painottivat esimiehiä enemmän ainoastaan *ammattitaitoa* ($E = 15$, $TT = 29$) koskevia odotuksia. Kolme yläkategoriaa, *vastuullisuus* ($E = 20$, $TT = 21$), *itseohjautuvuus* ($E = 8$, $TT = 7$) ja *kehitysmyönteisyys* ($E = 6$, $TT = 8$), saivat lähes yhtä paljon mainintoja esimiehiltä ja työntekijöiltä. *Ammattitaito* ($E + TT = 44$) ja *vastuullisuus* ($E + TT = 41$) saivat määrällisesti eniten mainintoja haastatelluilta. Esimiehet luettelivat ylipäätään määrällisesti enemmän odotuksia kuin työntekijät ($E = 94$, $TT = 83$), mikä on merkille pantavaa ottaen huomioon erityisesti sen, että haastateltuja esimiehiä ($n = 10$) oli yli puolet vähemmän kuin työntekijöitä ($n = 26$). Lisäksi viideltä työntekijältä ei koodattu odotuksia ollenkaan, sillä he puhuivat odotuksista siitä näkökulmasta, mitä ajattelevat esimiehen tai asiakkaan odottavan työntekijältä eikä siitä näkemyksestä, mitä itse ajattelevat työntekijältä voitavan odottaa.

Kysyttäessä odotusten kohtaamisesta haastateltavilta suoraan (”Kuinka hyvin sinun omat ja lähiesimiehesi näkemykset hyvään ja arvostettavaan työntekijään liitettävistä odotuksista

kohtaavat?”), suurin osa esimiehistä (80 %) ja yli puolet työntekijöistä (56 %) arvioivat odotusten kohtaavan toisen osapuolen, eli oman esimiehen/alaisen kanssa, melko hyvin. Esimiehistä 10 prosenttia ja työntekijöistä viidesosa (20 %) kokivat odotusten kohtaavan erittäin hyvin. Vajaa viidennes työntekijöistä (16 %) ja kymmenesosa (10 %) esimiehistä ilmaisivat odotusten kohtaavan osittain. Kukaan haastatelluista ei ilmaissut kokevansa odotusten kohtaavan melko huonosti. Yksikään esimiehistä ei kokenut odotusten kohtaavan erittäin huonosti, kun taas näin koki kahdeksan prosenttia työntekijöistä. Yhdeltä työntekijältä oli haastattelussa unohdettu kysyä suoraan odotusten kohtaamisesta oman lähiesimiehen kanssa. Näin ollen odotusten kohtaamista tarkasteltiin vain 25 työntekijän osalta ja yllä mainitut suhteelliset prosenttiosuudet laskettiin tämän lukumäärän pohjalta.



KUVIO 2. Haastateltavien työntekijään kohdistuvien odotusten ylä- ja alakategoriat esimerkkeineen.

4. POHDINTA

4.1. Odotusten sisällöt

Tämän haastattelututkimuksen tarkoituksena oli selvittää sosiaalialan työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä siitä, mitä voidaan odottaa hyvältä työntekijältä ihmissuhdetyössä. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten hyvin työntekijöiden ja heidän esimiestensä näkemykset työntekijään kohdistettavista odotuksista kohtaavat. Odotusten sisältöjä, yhdenmukaisuutta ja kohtaamista tarkasteltiin psykologisen sopimuksen teoreettisesta viitekehyksestä (Robinson ym., 1994; Rousseau, 1990) kymmenessä esimies-työntekijä –ryhmässä.

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijältä odotetaan (ns. yläkategorioiden mukaisesti) työyhteisötaitoja, työnantajan ohjeistuksen noudattamista, stressinsietokykyä, ammattitaitoa, vastuullisuutta, itseohjautuvuutta ja kehitysmuotoisuutta. Nämä odotukset edustivat hyvin monimuotoisesti psykologisen sopimuksen eri muotoja ja näitä kaikkia on esiintynyt myös aikaisemmissa tutkimuksissa. Löydetty odotukset myös vastasivat kohtalaisen hyvin johdannossa tehtyjä ennako-oletuksia odotusten sisällöistä. Tutkimuksessa oletettiin nimittäin hyvän työntekijän noudattavan ammattikuntansa eettisiä periaatteita, kehittävän itseään, omaavan yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja sekä olevan joustava, itsenäinen, lojaali, pätevä, luotettava ja sitoutunut työhönsä.

Tuloksissa korostui työntekijään kohdistuvana odotuksena hyvät työyhteisötaidot, kun aiemmissa tutkimuksissa on vastaavasti korostettu vuorovaikutustaitoja (esim. Purvis & Cropley, 2003). Työnantajan ohjeistuksen noudattamisen osalta on aikaisemmissa tutkimuksissa korostettu vastaavasti lojaaliutta ja luotettavuutta (esim. Lotko ym., 2003). Stressinsietokykyyn liitettäviä odotuksia oli aikaisemmissa tutkimuksissa muun muassa joustavuus (esim. Lotko ym., 2016), ammattitaitoon liittyviä odotuksia olivat muun muassa pätevyys ja ammattieettisten periaatteiden tunteminen (esim. Campbell, 2000; National Association of Social Workers, 2016) ja vastuullisuuteen liittyviä odotuksia oli muun muassa työhön sitoutuminen (Zwane ym., 2014). Itseohjautuvuuden osalta aikaisemmissa tutkimuksissa oli painotettu esimerkiksi itsenäisyyttä (esim. Zwane ym., 2014) ja kehitysmuotoisuuden osalta esimerkiksi itsensä kehittämistä (esim. Janssens ym., 2003).

Tämän tutkimuksen ammattitaitoon ja itseohjautuvuuteen liitetty odotukset edustavat tasapainotettua psykologista sopimusta. Tasapainotetulle sopimukselle on tyypillistä muun muassa työntekijän urakehitykseen liittyvät sisällöt, kuten ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen ja

siihen aktiivisesti osallistuminen (Dabos & Rousseau, 2004). Työyhteisötaitoihin ja kehitysmuutoksiin liitetyt odotukset edustavat sekä tasapainotettua että relationaalista sopimustyyppiä. Näistä viimeksi mainittu viittaa työntekijän ja työnantajan molemminpuoliseen toisensa panostamiseen ja sitoutumiseen (Rousseau, 1995). Vastuullisuuden, työnantajan ohjeistuksen noudattamisen ja stressinsietokyvyn alle luokitellut odotukset (kuten esim. joustavuus ja lojaalius) kuuluvat puolestaan useaan eri psykologisen sopimuksen muotoon (transaktionaalinen, joka sisältää yksinkertaisimmillaan ajatuksen rahan vaihtamiseen perustuvasta työpanoksesta, relationaalinen ja tasapainotettu). Ne muodostavat siten niin sanottuja hybridisopimuksia, joissa sekoittuu usean eri sopimusmuodon sisältöjä (Rousseau, 2004). Näitä hybridimuotoisia sopimuksia tulikin enimmäkseen esiin tässä tutkimuksessa johtuen luultavasti siitä, että nykypäivän psykologiset sopimukset eivät työelämässä tapahtuneiden muutosten vuoksi kategorisoidu enää niin selkeästi vain yhteen sopimustyyliin. Tuloksissa esiintyi paljon myös tasapainotettuun ja relationaaliseen sopimukseen kuuluvia odotuksia sekä lisäksi myös joitakin transaktionaaliseen sopimukseen kuuluvia sisältöjä mainittiin.

Sekä esimiehet että työntekijät nostivat esille haastatteluissa myös tasapainotettuun psykologiseen sopimukseen kuuluvat asiakkaan kohtaamisen ja auttamisen tärkeyden (ammattitaito/asiakastyöhallinta) sekä tehokkuuden (työnantajan ohjeistuksen noudattaminen/taloudellisten resurssien huomioon ottaminen). Aiemmissa tutkimuksissa kuitenkin vain työntekijät puhuivat asiakkaan kohtaamisesta ja auttamisesta (Heikkinen, 2008) ja ainoastaan esimiehet odottivat työntekijöiltä tehokkuutta (Campbell, 2000). Tässä kohtaa tulee huomioida kuitenkin se, että aiemmissa tutkimuksissa on kysytty useimmiten vain toisen osapuolen näkemyksiä, jolloin ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, etteivätkö esimerkiksi myös työntekijätkin olisivat odottaneet itseltään tehokkuutta.

Kaikkiaan tässä tutkimuksessa mainittiin eniten ammattitaitoon ja vastuullisuuteen liittyviä odotuksia. Vastuullisuus ja ammattitaito olivat työntekijöiden puheessa useimmin toistuneet odotukset. Esimiehet nimesivät puolestaan eniten vastuullisuutta, työyhteisötaitoja ja työnantajan ohjeistuksen noudattamista koskevia odotuksia. Erot odotusten yleisyydessä esimiesten välillä olivat kuitenkin pieniä, kun taas työntekijöillä ammattitaito ja vastuullisuus nousivat yläkategorioista esiin selkeästi eniten. Osittaiset erot näissä odotuksissa työntekijöiden ja esimiesten välillä saattavat johtua esimerkiksi siitä, että ammattitaitoon ja vastuullisuuteen liittyvät tekijät ovat lähempänä työntekijän työnkuvaa (asiakastilanteiden vastuullinen ratkaiseminen ja hallinta). Toisaalta taas esimiehen työkuvaan kuuluu esimiestyö, jossa työyhteisötaitojen ylläpitäminen työntekijöiden keskuudessa sekä työnantajan ohjeistuksen noudattamisen varmistaminen saattavat olla näkyvämmässä roolissa esimiehellä kuin työntekijällä.

Aiemmin tehdyistä tutkimuksista poiketen tässä tutkimuksessa tuli esille ammattitaidon kategoriaan luokiteltu itsereflektiokyky, jota sekä esimiehet että työntekijät odottivat hyvältä työntekijältä. Tätä ei kuitenkaan ole aiemmissa tutkimuksissa mainittu työntekijään kohdistuvissa odotuksissa. Tämä saattaa johtua muun muassa siitä, että itsereflektiokykyä saatetaan tarvita ja arvostaa enemmän ihmissuhdetyössä kuin esimerkiksi teollisella tai tekniikan toimialoilla, joita on tutkittu ylipäättään enemmän (ks. esim. Kantane ym., 2015; Kennan ym., 2006). Toisaalta itsereflektiokyky tuli mahdollisesti esille vain tässä tutkimuksessa esimerkiksi siitä syystä, että haastateltavilla oli saattanut olla sellaisia asiakastapauksia, joissa itsereflektiokyky oli noussut vahvasti esille. Aiemmissa tutkimuksissa kysymyksen asettelu on myös saattanut olla erilainen, jolloin hyvään työntekijään kohdistuvia odotuksia ei ole kysytty näin objektiivisesti, eli pyydetty kertomaan yleisesti hyvään työntekijään kohdistettavia odotuksia.

Erilaisia työntekijään kohdistuvia odotuksia tuli siis hyvin laajasti esille esimiesten ja työntekijöiden tahoilta. Kuitenkin joitakin odotuksia jäi mahdollisesti myös mainitsematta. Näitä saattoivat olla esimerkiksi työhön liittyvä kouluttautuminen työajan ulkopuolella, ikävistäkin työtehtävistä suoriutuminen hyvin ja kehitysideoiden tuottaminen työnantajalle. Tällaisia odotuksia on löydettävissä muun muassa odotusten sisältöihin keskittyvissä psykologisen sopimuksen mittareissa (esim. Freese, Schalk, & Croon, 2008). Tässä eikä myöskään aikaisemmassa tutkimuksessa tullut esille myöskään seuraavia odotuksia, joiden voidaan kenties ajatella olevan osa psykologista sopimusta. Tällainen on esimerkiksi odotus työn ja yksityiselämän yhdistämiseen vaadittavasta joustavuudesta. Samoin ei ole myöskään tullut esille sitä, odotetaanko vajaakuntoisen työntekijän tekävän yhtä paljon töitä kuin muiden työntekijöiden ja oletetaanko taas muiden työntekijöiden paikkaavan henkilöstövajausta vajaakuntoisuuden, sairaslomien tai muiden poissaolojen vuoksi tekemällä itse ylimääräisiä työtehtäviä. Lisäksi voisi olettaa, että nykyään työntekijöiden odotetaan kehittävän ja kouluttavan itsensä lisäksi myös kollegoita esimerkiksi jakamalla tietoa käymistään koulutuksista työyhteisölle. Voisi myös ajatella, että yhä enenevissä määrin työntekijöiden odotetaan puuttuvan työpaikalla ilmaantuneisiin epäkohtiin ja epäeettisiin toimintatapoihin ja tuomaan niitä esille työyhteisössään.

4.2. Odotusten kohtaaminen

Aiempien tutkimusten (Coyle-Shapiro & Kessler, 1998; Rousseau & Anton, 1991) perusteella tässä tutkimuksessa oletettiin, että odotukset kohtaisivat melko hyvin esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Odotusten kohtaamisen tarkastelu kuitenkin osoitti, että esimiesten ja työntekijöiden kokemukset odotusten kohtaamisesta eivät vastanneet täysin odotusten sisältöjen yhdenmukaisuutta. Yhdeksässä esimies-työntekijä –ryhmässä kymmenestä sekä työntekijät että esimiehet kokivat odotusten kohtaavan vähintään osittain ja useimmiten jopa melko tai erittäin hyvin. Kuitenkin näistä vain neljässä ryhmässä odotusten sisällöt olivat samankaltaiset sekä esimiesten että työntekijöiden kertomina. Tähän saattoi vaikuttaa esimerkiksi se, että näissä ryhmissä esimiehet ja työntekijät kenties keskustelivat enemmän myös työntekijään kohdistuvista odotuksista. Valtaosan haastateltavien mukaan työntekijät ja heidän esimiehensä tapasivat vähintään kerran viikossa, jolloin myös mahdollisuuksia keskusteluun oli tasaisin väliajoin. Myös yhtenä vaikuttavana tekijänä saattoi olla se, että näiden ryhmien esimiehet ja työntekijät olivat mahdollisesti ajattelutavoiltaan samankaltaisia, jolloin myös heidän odotuksensa kohtasivat herkemmin. Tällä tarkoitetaan sitä, että suuri osa esimiehinä toimivista oli ollut aiemmin tai oli edelleen osittain sosiaalityöntekijän roolissa asiakastyössä, jolloin ajatukset odotusten sisällöistä saattavat olla samankaltaisten kokemusten kautta yhdenmukaisia. Näissä ryhmissä yhteisinä odotuksina esimiesten ja työntekijöiden välillä olivat muun muassa ammattitaito ja työyhteisötaidot.

Kolmessa ryhmässä odotusten sisällöt olivat työntekijöiden ja esimiesten välillä erilaiset ja kolmessa ryhmässä yhteisenä odotuksena oli vain vastuullisuus. Syinä odotusten sisältöjen kohtaamattomuudelle voi olla haastatteluissa esiin tulleet lähiesimiehen viimeaikainen vaihtuminen, useampi lähiesimies, lähiesimiehen työskentely fyysisesti eri paikassa kuin hänen alaisensa tai työntekijän kokemus epäselvyys lähiesimiehestä, jolloin työntekijään kohdistettavista odotuksista ei ollut mahdollisesti keskusteltu yhdessä riittävästi. Tämän seurauksena odotukset olivat saattaneet jäädä molemmille osapuolille epäselväksi tai olivat jättäneet molempien käsitykset odotusten sisällöistä ja kohtaamisesta heidän omien tulkintojensa varaan. Aiemmissa tutkimuksissa on itse asiassa havaittu, että esimiehen ja työntekijän välisen vaihtosuhteen korkea laatu (ainakin esimiehen kokemana) voi lisätä yhteisen keskustelun mahdollisuuksia koskemaan molempien osapuolten odotuksia ja edistää siten odotusten kohtaamista (esim. Tekleab & Taylor, 2003).

Toisaalta voi olla olemassa myös muita mahdollisia syitä työntekijöiden ja heidän esimiestensä odotusten eroavaisuuksille. Esimerkiksi Lotkon ym. (2016) näkemysten mukaan odotusten ristiriitaisuus voi johtua muun muassa siitä, että työnantajalla ja työntekijällä on eri käsitykset työn tekemisen tavoista. Toisaalta myös ulkoiset työhön liittyvät tekijät voivat vaikuttaa odotusten ristiriitaisuuteen. Etenkin sosiaalityöntekijöillä korkeat työn vaatimukset ja aikapaineet voivat johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä joutuu toimimaan vastoin ammattieettisiä periaatteita, jolloin hän kokee ristiriidan työnantajan ja ammattieettisten vaatimusten välillä (Saarinen ym., 2012). Tätä oli havaittavissa myös osittain tässä aineistossa, sillä osa työntekijöistä mainitsi kokevansa, että heiltä vaaditaan kustannustehokkuutta sekä organisaation tai kunnan tavoitteiden mukaista toimintaa

asiakastyön kustannuksella. Tätä ristiriitaisuuden näkökulmaa ei kuitenkaan suoranaisesti tutkittu tässä asetelmassa, joten lisätutkimusta tarvitaan näihin ristiriitaisuuteen liittyvien tekijöiden paremmaksi ymmärtämiseksi.

Yllä olevasta voidaankin päätellä, että odotusten kohtaamista ja sisältöjä on tärkeää kysyä molemmilta osapuolilta, mitä on toistaiseksi tehty vielä melko vähän psykologiseen sopimukseen liittyvien odotusten tutkimuksessa (vrt. Herriot ym., 1997; Lotko ym., 2016). Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että vaikka odotusten koetaan olevan samanlaiset niin todellisuudessa ne saattavat olla sisällöiltään hyvinkin erilaiset. Kuitenkin tulee huomioda, että psykologinen sopimus perustuu nimenomaan osapuolten yksilöllisiin kokemuksiin sopimuksen täyttymisestä ja odotusten kohtaamisesta. Yksilön kokemuksella psykologisen sopimuksen sisällön täyttymisestä saattaa siten olla merkittävämpiä seurauksia esimerkiksi hyvinvoinnin kannalta (Parzefall & Hakanen, 2010) kuin odotusten sisältöjen varsinaisella kohtaamisella.

4.3. Tutkimuksen rajoitukset ja vahvuudet

Tämä tutkimus antoi uutta tietoa sosiaalialan työntekijöihin kohdistetuista odotuksista ja niiden kohtaamisesta, jota ei tiettävästi ole tällä asetelmalla eli esimiehille ja työntekijöille suunnatulla haastattelututkimuksella aiemmin tutkittu. Tutkimusasetelman kautta pystyttiin tarkastelemaan moniulotteisesti työntekijään kohdistettavia odotuksia sekä esimies-työntekijä –ryhmien sisällä että yleisesti kaikkien esimiesten ja työntekijöiden välillä. Myös odotusten kohtaamista näissä ryhmissä voitiin analysoida niin suoran kysymyksen kuin esiin tulleiden odotusten sisältöjen yhdenmukaisuuden tarkastelemisen kautta.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin avoimia, puolistrukturoituja haastatteluja, joiden käyttö antoi osallistujille mahdollisuuden kertoa tutkimusaiheista omin sanoin ja tarjosi samalla hyvät edellytykset haastattelujen sisältöjen väliselle vertailulle. Yksilöhaastattelu puolestaan tarjosi luottamuksellisen ilmapiirin keskusteluille ja antoi haastattelijalle mahdollisuuden keskittyä erikseen jokaiseen haastateltavaan. On tärkeää huomioda, että haastattelutilanne on kuitenkin aina vuorovaikutustilanne. Toisin sanoen haastattelija vaikuttaa siihen, miten haastateltavat reagoivat, tulkitsevat ja tuottavat sisältöä kysymyksiin liittyen. Haastattelut olivat saatavilla tähän tutkimukseen valmiiksi litteroituina. Näin ollen aineiston analysoinnin suorittivat eri henkilöt kuin haastattelijoina toimineet. Tämä tarjosi objektiivisen ja laaja-alaisemman näkökulman aineiston tarkastelemiselle, mutta toisaalta taas loi

mahdollisuuden väärinymmärryksille, eikä myöskään antanut analyysin tekijöille mahdollisuutta tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltaville.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi (Elo & Kyngäs, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2013) osoittautui soveltuvaksi analyysimenetelmäksi, koska sillä voitiin jakaa esiin tulleita odotuksia erilaisiin kategorioihin ja siten vertailla niiden yhdenmukaisuutta aineistossa. Analysoinnit tehtiin ensin erikseen tämän tutkimuksen molempien tekijöiden toimesta, jonka jälkeen molempien näkemyksiä verrattiin toisiinsa. Odotusten koodaamista ja luokittelua varmistettiin vielä lopuksi useamman eri tutkijan kesken, jolloin voitiin vertailla eri vaihtoehtoja ja näkökulmia ja sen myötä tulla yhteisymmärrykseen odotusten luokittelusta. Nämä vaiheet lisäsivät tutkimuksen objektiivisuutta ja toistettavuutta.

Tässä tutkimuksessa aineistoa tarkasteltiin sekä laadullisesti (esimies-alaisryhmät) että määrällisesti laskemalla odotusten yleisyyttä esimies-työntekijä –ryhmien yleisellä tasolla, mikä tuo moniulotteista tietoa tutkimusaiheesta. Laadullisen analyysin lähestymistapa edellyttää kuitenkin tutkijoiden omaa tulkinnan- ja harkinnanvaraisuutta. Esimerkiksi odotusten kohtaamisen aste tulkittiin haastateltavien puheesta, jonka jälkeen se koodattiin viisiportaiselle asteikolle. Näin kuitenkin saatiin kohtaamisen asteesta tarkempi kuva, kuin jos haastateltavat olisi pakotettu vastaamaan yhteen viidestä valmiista vaihtoehdosta. Menetelmien ja tulosten systemaattinen raportointi sekä tulosten yhteydessä esitetyt suorat esimerkkilainaukset aineistosta parantavat tämän tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.

Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta kyseenalaistaa se, että tutkimusaiheena odotukset näyttäytyivät haastateltaville melko vaikeasti ymmärrettävinä, ja osa kysymyksistä ymmärrettiin haastateltavien kesken eri tavoin. Esimerkiksi osa haastateltavista käsitti hyveet ja odotukset samana käsitteenä, vaikka kaikissa haastatteluissa selitettiin molempien käsitteiden merkitykset. On syytä myös pohtia syitä sille, miksi viisi haastateltavaa jätti vastaamatta odotuksia käsittelevään kysymykseen. Tutkimusaiheen käsitteellinen vaikeus saattoikin olla yksi vastauksia rajoittava tekijä. Lisäksi haastatteluissa kysyttiin ja käsiteltiin useita eri tutkimusaiheita (hyveet, odotukset, sosiaalialan ammattieettiset periaatteet), jolloin odotuksista puhuttiin huomattavasti vähemmän kuin jos ne olisivat olleet haastatteluiden keskiössä. Tuloksiin voi vaikuttaa myös se, että hyveistä kysyttiin ja keskusteltiin ennen odotuksia, mikä on saattanut ohjata haastateltavien vastauksia odotuksiin liittyen. Tämän tutkimuksen aineistossa odotuksista kysyttiin haastateltavilta vain kahdella kysymyksellä, mikä saattoi rajoittaa lisää tuotetun tiedon määrää ja laatua ja siten vaikuttaa tuloksiin. Jatkossa voitaisiinkin käyttää useampaa kysymystä odotusten selvittämiseen. Olisi hyvä kysyä myös, miten haastateltavien hyvään työntekijään kohdistamat odotukset näkyvät heidän omassa työssään ja korostaa kysymyksen asettelussa, kenen näkökulmasta haastateltavien halutaan odotuksista puhuvan.

Odotusten kohtaamisesta kysyttäessä taas olisi hyvä kysyä myös heidän omia perusteluja odotusten kohtaamiselle tai kohtaamattomuudelle.

Myös sosiaalisen suotavuuden ilmiöllä saattoi olla merkitystä tässä tutkimuksessa. Voidaan pohtia, toivatko haastateltavat todella esille kaikki hyvään työntekijään kohdistamansa odotukset tai halusivatko he mahdollisesti välittää vastauksissaan tietynlaista kuvaa itsestään. Tässä tutkimuksessa on luonnollisesti voitu ottaa huomioon vain ne odotukset, jotka osallistujat kertoivat haastatteluissa ääneen, eikä mahdollisia vaiettuja tai tiedostamattomia odotuksia voida tässä huomioida. Siten tutkimustulokset eivät ole kaiken kattavia. Toiseksi, haasteltavien motivaatio osallistua tutkimukseen saattoi olla vaihteleva ja vaikuttaa tutkimustuloksiin. Esimerkiksi osa haastateltavista saattoi ajatella osallistuvansa vain esimiehen, työnantajan tai muun ulkoisen kohteen toiveesta, minkä johdosta myös he saattoivat tuottaa vain vähän tai ei ollenkaan odotuksia ja lyhyitä vastauksia. Tämä siitähän huolimatta, että haastatteluun osallistuminen oli kaikille tutkittaville vapaaehtoista ja se kerrottiin heille useamman kerran.

Tutkimustulokset ovat jokseenkin yleistettävissä suomalaisiin sosiaalialan työntekijöihin ja esimiehiin, koska aineisto edusti kohderyhmää (suomalaiset sosiaalialan työntekijät) erittäin hyvin, etenkin iän ja sukupuolen osalta (Ailasmaa, 2015). Toisaalta kyseessä oli vain kahden eri kunnan sosiaalialan organisaatioista kerätty aineisto, jolloin se edustaa tietyllä tapaa tapaustutkimusta. Politin ja Beckin (2010) näkemyksen mukaan laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole kuitenkaan yleistää tutkimustuloksia, vaan enemminkin saada esille uutta tutkimustietoa tutkimalla intensiivisesti tiettyjä tapausesimerkkejä ja siten tuoda parempaa ymmärrystä ilmiöstä (ks. myös Elo & Kyngäs, 2008). Etenkin kun tutkimusasetelma oli tiedettävästi uusi, aiheesta on ensiksi tärkeää saada laajaa tietoa jatkotutkimuksen ohjaamiseksi. Tämä tutkimus onnistui tässä tavoitteessa.

4.4. Tutkimuksen käytännön sovellukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että sosiaalialan työntekijöihin kohdistetaan hyvinkin monipuolisesti erilaisia odotuksia sekä työntekijöiden että esimiesten toimesta. Nykypäivän työelämässä ei siten enää riitä, että työntekijä hoitaa vain työtehtävänsä, vaan työntekijältä vaaditaan monia erilaisia ominaisuuksia sekä päämäärätietoista ja kehitykseen johtavaa työskentelyä. Jotkut työntekijät saattavat kokea työntekijään kohdistuneet lisääntyneet odotukset positiivisena asiana, kun taas toiset kokevat mahdollisesti kuormittuvansa liikaa useiden odotusten ja vaatimusten vuoksi. Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että suomalaisten sosiaalialan työntekijöiden

työkuormittuneisuus on korkealla tasolla (Saarinen ym., 2012; Salo ym., 2016) ja tämä taas altistaa alan vaihtoon (Welander ym., 2017). Toisaalta itse odotukset, vaikka niitä onkin paljon, eivät välttämättä aiheuta työntekijälle liiallista kuormitusta, vaan nimenomaan kokemus odotusten kohtaamattomuudesta ja psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta saattaa vaikuttaa heikentävästi esimerkiksi motivaatioon ja suoriutumiseen työssä (Zhao ym., 2007). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkittu työntekijöiden ja heidän esimiestensä kokemuksia psykologisen sopimuksen täyttymisestä tai rikkoutumisesta. Tämän vuoksi tarvitaan lisätutkimusta näihin liittyvien johtopäätösten tekemiseen tämän tutkimuksen osallistujilla.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa esimerkiksi käytännön esimiestyössä, kuten esimiehen ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa. Odotusten sisältöjen läpikäynti työntekijän ja esimiehen yhteisissä kehityskeskusteluissa voi auttaa sanoittamaan odotuksia ja tarjota tilaisuuden mahdollisten odotuksiin liittyvien ristiriitojen käsittelemiselle sekä ylipäättään psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ehkäisemiselle. Odotuksista keskusteleminen voi myös auttaa selkeyttämään työntekijöiden ja esimiesten omia näkemyksiä heille itselleenkin ja lisätä itsetietoisuutta, minkä jälkeen osapuolten odotukset voivat olla helpommin kommunikoitavissa ja jopa muokattavissa. Alasoini (2007) esittää, että psykologisen sopimuksen tietoisella muuttamisella voidaan pyrkiä vaikuttamaan työntekijän työn mielekkyyden kokemuksiin. MacLeod ja Clarke (2009) kuvailevat lisäksi, että esimiehet voivat lisätä työntekijän työn imua selkiyttämällä työntekijään kohdistettuja odotuksia. Toisin sanoen on mahdollista, että odotuksista ja niiden yhdenmukaisuudesta keskusteleminen voi parantaa jopa kokonaisvaltaisemmin työntekijän työn mielekkyyttä ja työssä suoriutumista. Myös organisaatiokulttuuri ja jopa esimiehen ominaisuudet ja asenteet saattavat vaikuttaa siihen, miten avoimesti työntekijään kohdistuvia odotuksia käsitellään esimiestyössä ja ylipäättään koko työyhteisössä. Organisaatiokulttuuri voi muokata niin asenteita kuin odotusten sisältöjä tai niiden kommunikoimista, ja se tulisi myös huomioida toimintatapojen muuttamisessa, kuten kehityskeskusteluiden toteutuksessa.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin psykologiseen sopimukseen liitettäviä odotuksia lähiesimiehen ja työntekijän välillä ryhmätasolla. Viimeaikainen tutkimus (Alcover ym., 2017) on puolestaan tarkastellut psykologista sopimusta yhä moniulotteisemmasta näkökulmasta. Alcoverin ja kollegoiden (2017) mukaan psykologinen sopimus muodostuu työryhmätason (lähiesimies, kollegat) ja organisaatiotason (ylin johtoporras, rekrytoijat) tekijöiden moninaisesta vuorovaikutuksesta. Jatkossa tämänkaltaisen holistisen ajattelutavan omaksuminen esimerkiksi esimieskoulutuksissa voi tarjota esimiehille parempaa ymmärrystä ja konkreettisia keinoja myös psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ehkäisemiselle. Myös työntekijään kohdistettavia odotuksia olisi hyvä jatkossa tutkia nämä edellä mainitut tasot huomioiden.

Tässä tutkimuksessa tuli esille työntekijään kohdistettavia odotuksia, joiden sisällöissä oli erilaisia painotuksia ja odotusten kohtaamisen aste vaihteli erittäin hyvästä erittäin huonoon. Jatkotutkimuksen kautta olisi siten tarpeellista ymmärtää paremmin myös toista näkökulmaa, eli mistä syistä ja minkälaisissa puitteissa odotusten sisällöt ja yhdenmukaisuus kohtaavat ja milloin ne taas eivät kohtaa. Huomioon tulisi ottaa ainakin se, etteivät odotukset pysy välttämättä aina samanlaisina vaan saattavat muuttuvat ajan kuluessa (Robinson ym., 1994). Odotusten muuttuminen voi johtua esimerkiksi siitä, että työntekijällä ja työnantajalla on erilaiset näkemykset heidän välisensä suhteen kehittymisestä tai jommankumman osapuolen käyttäytymisestä. Erityisesti odotusten vastaisen käyttäytymisen ilmeneminen saattaa vaikuttaa odotusten muuttumiseen. Usein odotukset muuttuvatkin työllisyyden ensimmäisten vuosien aikana (Robinson ym., 1994; Tekleab & Taylor, 2003). Kuitenkin mitä pidempään työntekijä pysyy työpaikassaan sen paremmin osapuolten odotukset alkavat muuttua samanlaisiksi (Tekleab & Taylor, 2003). Tietoa odotusten kohtaamisen puitteista voitaisiin mahdollisesti soveltaa odotusten yhdenmukaisuuteen vaikuttavien keinojen kehittämiseksi ja psykologisen sopimuksen suojaamiseksi.

Lisäksi jatkossa psykologista sopimusta mitattaessa ja arvioidessa tulee huomioida, että sopimuksen sisällöt voivat koostua jopa sadoista eri odotuksista, joissa esiintyy paljon yksilö- ja organisaatiokohtaista vaihtelua (Freese & Schalk, 2008). Haastetta lisää myös se, että koska psykologinen sopimus todellisuudessa muodostuu monen eri työryhmä- ja organisaatiotason tekijöiden vaikutuksesta (Alcover ym., 2017; Freese & Schalk, 2008), sen jakaminen pieniin mitattaviin osiin ei ole aina relevanttia (vrt. ekologinen validiteetti) psykologisen sopimuksen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kannalta (Freese & Schalk, 2008). Toisaalta kaikkia osatekijöitä ei luonnollisesti voida samanaikaisesti mitata ja yksilö saattaa myös arvottaa ja reagoida emotionaalisesti eri tavoin (intensiteetti) psykologisen sopimuksensa sisällön eri osioihin ja niiden kohtaamiseen toisen osapuolen kanssa (Freese & Schalk, 2008), mikä korostaa erityisesti subjektiivisen kokemuksen merkitystä odotusten kohtaamisen ja psykologisen sopimuksen tutkimuksessa.

Lopuksi voidaan todeta, että (sosiaalialalla) psykologisen sopimuksen sisältöön kuuluu paljon erilaisia työntekijään kohdistettavia odotuksia, joiden sisällöllinen ja koettu kohtaaminen lähiesimiehen ja työntekijöiden välillä saattaa vaihdella hyvinkin laajalti. Näin ollen esimiesten ja heidän alaistensa odotuksista tulisi keskustella yhteisesti ja selkeästi kommunikoiden. Odotusten kohtaamattomuus näiden osapuolten välillä tulisi myös ottaa esille esimiestyössä psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ehkäisemiseksi. Lisäksi tulee muistaa, että psykologinen sopimus rakentuu osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa ajan myötä pitkälläkin aikavälillä, joten siitä huolehtiminen on tärkeää niin työntekijälle kuin organisaatiolle eri työelämän vaiheissa jopa työntekijän rekrytoimisesta työelämästä vetäytymiseen asti.

LÄHTEET

- Adams, P. (2009). Ethics with character: Virtues and the ethical social worker. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 36(3), 83–105.
- Ailasmaa, R. (2015). Kuntien terveyst- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2014. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. [viitattu 10.1.2017]. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126388/Tr16_15_kokonaisraportti.pdf?sequence=4
- Alasoini, T. (2007). Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) *Työ murroksessa* (s. 106–120). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4–35.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637–647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. London: Tavistock Publications.
- Blau, P. M. (1967). *Exchange and power in social life* (2. painos). New York: Wiley.
- Brill, C. K. (2001). Looking at the social work profession through the eye of the NASW code of ethics. *Research on Social Work Practice*, 11(2), 223–234.
- Burgess, J. R. D. (2004). Psychological contract. Teoksessa M. Stahl (toim.), *Encyclopedia of Health Care Management* (s. 464–465). California: SAGE.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14(3), 52–66.
- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 323–340.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work*. Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro J. A.-M., & Kessler I. (1998). The psychological contract in the UK public sector: Employer and employee obligations and contract fulfilment. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1–7.

- Coyle-Shapiro J. A.-M., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 1–18.
- Dabos G. E., & Rousseau, D. M., (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52–72.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269–286.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2008). De Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst. *Gedrag & Organisatie*, 21(3), 278–294. [The New Tilburg Psychological Contract Questionnaire, NTPCQ, mittarin englanninkielinen versio on saatu suoraan tutkijoilta].
- Friese, S. (2012). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. Los Angeles: SAGE.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Graham, J. R., & Shier, M. L. (2014). Profession and workplace expectations of social workers: Implications for social worker subjective well-being. *Journal of Social Work Practice*, 28(1), 95–110.
- Heikkinen. J. (2008). *Sosiaalityön ammattikuva sosiaalihuollossa: Tutkimus sosiaalityöntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista sosiaalitoimiston ammatillisesta sosiaalityöstä*. Väitöskirja. Kuopio: Kuopin yliopisto.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(), 151–162.
- Janssens, M., Sels, L., & Van Den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56(11), 1349–1378.
- Kantane, I., Sloka, B., Buligina, I., Tora, G., Busevica, R., Buligin, A., Dzelme, J., & Tora, P. (2015). Expectations by employers on skills, knowledge and attitudes of employees. *European Integration Studies*, 9, 224–234.
- Kennan, M. A., Willard, P., & Wilson, C. S. (2006). What do they want?: A study of changing employer expectations of information professionals. *Australian Academic & Research Libraries*, 37(1), 17–37.
- King, R. C. & Bu, N. (2005). Perceptions of the mutual obligations between employees and employers: A comparative study of new generation IT professionals in China and the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 46–64.

- LeCroy, C. W. (2002). *The Call to Social Work: Life Stories*. Kalifornia: Sage.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 39–56.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255–265.
- Lotko, M., Razgale, I., & Vilka, L. (2016). Mutual expectations of employers and employees as a factor affecting employability. *The European Journal of Social and Behavioural Sciences*, 17(3), 2240–2259.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement. A report to government. Crown Copyright. [viitattu 4.4.2017]. Saatavissa: <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitments. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530–1556.
- Morrison, E., W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Mänttari-van der Kuip, M. (2014). The deteriorating work-related well-being among statutory social workers in a rigorous economic context. *European Journal of Social Work*, 17(5), 672–688.
- National Association of Social Workers. (2016). *NASW Code of Ethics. Guide to the everyday professional conduct of social workers*. Washington D.C.: NASW.
- Parzefall, M.–R., & Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4–21.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International Journal of Nursing*, 47(11), 1451–1458.
- Purvis, L. J., & Cropley, M. (2003). The psychological contracts of national health service nurses. *Journal of Nursing Management*, 11(2), 107–120.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152.

- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Psychology*, 11(5), 389–400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. United States of America: SAGE Publications.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511–541.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120–127.
- Rousseau, D. M. & Anton, R. J. (1991). Fairness and implied contract obligations in job terminations: The role of contributions, promises, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 287–299.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15(1), 1–43.
- Ruotsalainen, M., & Kinnunen, U. (2009). Työelämä muuttuu – Muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen. *Työelämän tutkimus*, 2, 117–123.
- Saarienen, A., Blomberg, H., & Kroll, C. (2012). Liikaa vaadittu? Sosiaalityöntekijöiden kokemukset työnsä kuormittavuudesta ja ristiriitaisuudesta Pohjoismaissa. *Yhteiskuntapolitiikka*, 77, 403–418.
- Salo, P., Rantonen, O., Aalto, V., Oksanen, T., Vahtera, J., Junnonen, S-R., Baldschun, A., Väisänen, R., Mönkkönen, K., & Hämäläinen, J. (2016). *Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi. Sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys*. Työterveyslaitoksen julkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Lontoo: Prentice-Hall Inc.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731–744.
- Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. (2003). *Arki, arvot, elämä, etiikka*. Helsinki: Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Ammattieettinen lautakunta.

- Tekleab, A. G., & Taylor S. M. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585–608.
- Tham, P. (2007). Why are they leaving? Factors affecting intention to leave among social workers in child welfare. *British Journal of Social Work*, 37(7), 1225–1246.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (5. painos). Helsinki: Tammi.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C, Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187–206.
- Welander, J., Astvik, W., & Isaksson, K. (2017). Corrosion of trust: Violation of psychological contracts as a reason for turnover amongst social workers. *Nordic Social Work Research*, 7(1), 67–79.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.
- Zwane, F. N., Du Plessis, L. & Slabbert E. (2014). Analysing employers' expectations of employee skills in the South African tourism industry. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–9.